



**LA  
BOÎTE À OUTILS  
SUR L'APPLICATION  
DES CONNAISSANCES**

**GAVIN BENNETT  
NASREEN JESSANI**

**IDRC**  **CRDI**

 **Presses  
de l'Université  
du Québec**





**LA  
BOÎTE À OUTILS  
SUR L'APPLICATION  
DES CONNAISSANCES**

Membre de  
L'ASSOCIATION  
NATIONALE  
DES ÉDITEURS  
DE LIVRES

**Presses de l'Université du Québec**

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2  
Téléphone: 418 657-4399 – Télécopieur: 418 657-2096  
Courriel: puq@puq.ca – Internet: www.puq.ca

*Diffusion/Distribution:*

**Canada et autres pays:** Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec) J7H 1N7 – Tél.: 450 434-0306 / 1 800 363-2864

**France:** Sodis, 128, av. du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France – Tél.: 01 60 07 82 99

**Afrique:** Action pédagogique pour l'éducation et la formation, Angle des rues Jilali Taj Eddine et El Ghadfa, Maârif 20100, Casablanca, Maroc – Tél.: 212 (0) 22-23-12-22

**Belgique:** Patrimoine SPRL, 168, rue du Noyer, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél.: 02 7366847

**Suisse:** Servidis SA, Chemin des Chalets, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél.: 022 960.95.32



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

# **LA BOÎTE À OUTILS SUR L'APPLICATION DES CONNAISSANCES**

**GAVIN BENNETT  
NASREEN JESSANI**

**Centre de recherches pour le développement international**

Ottawa • Le Caire • Dakar • Montevideo • Nairobi • New Delhi • Singapour



**Presses  
de l'Université  
du Québec**

*Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
et Bibliothèque et Archives Canada*

Vedette principale au titre:

La boîte à outils sur l'application des connaissances

Traduction de: The knowledge translation toolkit.

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-3133-8

1. Recherche - Méthodologie. 2. Gestion des connaissances. 3. Information scientifique. 4. Recherche - Aspect social. I. Bennett, Gavin. II. Jessani, Nasreen.

Q180.55.M4B4614 2011 001.42 C2011-940805-8

Les Presses de l'Université du Québec reconnaissent l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada et du Conseil des Arts du Canada pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) pour son soutien financier.

Ce livre a été publié en coédition avec le Centre de recherches pour le développement international, C.P. 8500, Ottawa, Ontario, Canada, [info@crdi.ca](mailto:info@crdi.ca)/[www.crdi.ca](http://www.crdi.ca). Il existe une version électronique de cet ouvrage (ISBN 978-1-55250-528-1).

Mise en pages: INTERSCRIPT

2011-1.1 – *Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés*  
© 2011, Centre de recherches pour le développement international  
Dépôt légal – 3<sup>e</sup> trimestre 2011 – Bibliothèque et Archives nationales du Québec/  
Bibliothèque et Archives Canada – Imprimé au Canada

## Préface

---

**E**n dépit d'une hausse significative des investissements et de succès remarquables, les maladies infectieuses continuent de faire des ravages dans de nombreux pays, en particulier en Afrique subsaharienne. En outre, le fardeau des maladies chroniques et non transmissibles est de plus en plus lourd, surtout dans les pays les plus pauvres d'Afrique, d'Asie, d'Amérique latine et des Caraïbes. Les changements climatiques et les maladies infectieuses émergentes sont de plus en plus considérés comme une menace mondiale. Un grand nombre de pays sont encore loin d'atteindre les objectifs du millénaire pour le développement (OMD). Dans le même temps, le monde est confronté à sa plus grave crise financière depuis des décennies.

Lorsque les ressources sont rares, il est particulièrement important de les utiliser à bon escient : on ne peut pas se permettre de gaspiller du temps et de l'argent lorsque les problèmes de santé causent des souffrances et des millions de décès prématurés chaque année. Les politiques et les interventions doivent s'inspirer des meilleures connaissances actuelles. De nouvelles recherches – aussi bien dans l'application que dans les sciences sociales et naturelles de base – sont nécessaires. En outre, il existe un énorme « écart savoir-faire » qui doit être comblé, en appliquant les connaissances déjà acquises à l'action et à la pratique. Les chercheurs comme les décideurs peuvent contribuer davantage à ce que cela devienne une réalité. *La boîte à outils sur l'application des connaissances* est une contribution pratique à cet effort.

Depuis plusieurs années, le programme Gouvernance, équité et santé (GES) du Centre de recherches pour le développement

international (CRDI) du Canada et la Direction du développement et de la coopération (DDC) suisse travaillent ensemble pour relier plus étroitement la recherche et les données probantes aux politiques et aux pratiques en matière de développement de la santé. Le programme GES soutient les idées et pratiques innovantes qui encouragent une approche commune des problèmes politiques et de gouvernance, des problèmes d'équité et des questions touchant aux systèmes et aux politiques de santé. Il appuie la recherche qui s'efforce de mieux comprendre et de corriger les inégalités en matière de santé touchant les populations dans les pays à revenu intermédiaire, tranche inférieure (PRITI). Pour y parvenir, il est essentiel de relier la recherche à l'action dans un dialogue continu. L'équipe Research Matters (RM), en collaboration avec les chercheurs et les décideurs pour favoriser le dialogue axé sur l'action que nous appelons « application des connaissances », a produit une foule d'idées et d'expériences. Dans cette boîte à outils, l'équipe RM présente quelques-uns de ces concepts et conseils pratiques qu'elle vous invite à tester, à diffuser et à commenter, afin d'aider à atteindre les objectifs en matière de santé et d'équité sociale.

Cette boîte à outils s'adresse principalement aux chercheurs qui travaillent sur les questions relatives aux PRITI et s'inspire de la recherche sur les systèmes de santé. Mais elle intéressera également de nombreuses autres personnes. Vous y trouverez notamment des témoignages sur l'application efficace des connaissances par des chercheurs dans tous les domaines du développement soutenus par le CRDI. Ce n'est pas un livre de recettes ; il vise à ouvrir de nouvelles perspectives, susciter le débat et développer les compétences en posant et en commençant à répondre aux nombreuses nouvelles questions que les problèmes complexes de développement nous obligent à aborder. Les lecteurs ne deviendront pas des experts en application des connaissances (AC), et le succès n'est pas garanti. Mais ils repartiront avec de nouvelles idées et méthodes à mettre en pratique immédiatement, mais aussi des suggestions sur les autres personnes à prendre en compte, comment en savoir plus, et un engagement et une confiance renouvelés pour tenter une expérience stimulante, nouvelle et importante.

*La boîte à outils sur l'application des connaissances* est une contribution exceptionnelle pour les chercheurs et le domaine de l'AC d'une manière plus générale. Elle s'inspire du travail sur le terrain et du dialogue continu avec les chercheurs et reflète leur créativité, leur courage et leur engagement, nombre d'entre eux travaillant dans des conditions difficiles et risquées. Nous espérons que cette contribution leur permettra de devenir des champions plus forts et plus efficaces de l'équité sociale pour que la recherche devienne vraiment un moteur d'action.

**Dr Christina Zarowsky**  
Directrice, Centre de recherches sur le VIH/SIDA,  
Université de Western Cape  
Responsable de programme pour le programme  
Gouvernance, équité et santé du CRDI (2003-2007)



## Remerciements

---

Research Matters (RM), une collaboration du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) et de la Direction du développement et de la coopération (DDC) suisse, souhaite exprimer ses sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce livre. Tout d'abord, nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont apporté leur précieuse contribution technique et leur collégialité durant l'élaboration de ce guide. La version actuelle de *La boîte à outils sur l'application des connaissances* a bénéficié de la contribution permanente et dévouée de Sandy Campbell, qui fut la première à défendre ce projet. Les éditeurs lui sont particulièrement redevables. Les personnes qui ont apporté une contribution significative à cette version actuelle sont Sandy Campbell, Anne-Marie Schryer-Roy, Nasreen Jessani, Andrew Hubbertz et Graham Reid.

Christina Zarowsky, Kevin Kelpin, Amy Etherington, Sarah Earl, John Lavis, Rosemary Kennedy, Alastair Ager, Dominique Rychen, Adrian Gnagi, Claudia Kessler, Harriet Nabudere, Ritz Kakuma, Joel Lehmann, T.J. Ngulube et de nombreux autres membres et partenaires du programme Recherche pour l'équité en santé du CRDI ont apporté leur contribution technique aux versions préliminaires de certains chapitres. Plusieurs chapitres ont été présentés, distribués et débattus lors de divers ateliers en 2007, 2008, 2009 et 2010 au Kenya, en Tanzanie, en Ouganda, au Cameroun, en Éthiopie, en Zambie, aux États-Unis, au Liban et au Canada.

Toutes les précautions raisonnables ont été prises pour vérifier les informations contenues dans cette publication, et les opinions des auteurs sont rédigées et publiées de bonne foi. Toutefois, le document publié est diffusé sans garantie d'aucune sorte, explicite ou implicite. La responsabilité de son interprétation et utilisation incombe au lecteur.

# Table des matières

---

<i>Préface</i>	vii
<i>Remerciements</i>	xi
<i>Liste des acronymes et des sigles</i>	xv
<i>Liste des encadrés</i>	xix
<i>Liste des figures</i>	xxiii
<i>Liste des tableaux</i>	xxv
<i>Introduction</i>	1

## **SECTION A Le concept – Connaissances: application et gestion**

1. Application des connaissances : Introduction	11
2. Gestion des connaissances	16
3. Pensée évaluative	33

## **SECTION B Public visé – Le contexte et les contacts**

4. Cartographie du contexte	61
5. Agir sur la demande: équilibrer « <i>push</i> » et « <i>pull</i> »	83

**SECTION C Le message**

6. Stratégie de communication	123
-------------------------------	-----

**SECTION D Les supports –  
Papier, multimédia et médias sociaux**

7. Support imprimé	155
8. Multimédia	180
9. Médias sociaux ou populaires	210

**SECTION E La boîte à outils –  
Exemples, modèles et guides**

10. Stratégie de communication	219
11. Le résumé de deux pages : Rédaction d'un précis politique	221
12. La Conférence 2.0	239
13. Tirer parti des technologies : Nétiquette, navigateurs et listes de distribution	249
14. Traitement de texte	255
15. Suivi et évaluation : Foire aux questions	263
<i>Les auteurs</i>	289

## Liste des acronymes et des sigles

---

AAR	After Action Reviews
AC	Application des connaissances
ACTs	Artemisinin-based Combination Therapies
AI	Appreciate inquiry
AID	Agency for International Development
AIDS	Acquired Immune Deficiency Syndrome
AMARC	Association mondiale des radiodiffuseurs communautaires
AMREF	African Medical and Research Foundation
BMJ	British Medical Journal
BRAC	Bangladesh Rural Advancement Commission
CAD	Centre d'aide au développement
CD-ROM	Compact Disc, Read-Only-Memory
CHSRF	Canadian Health Services Research Foundation
CI	Cartographie des incidences
CIDA	Canadian International Development Agency
CMAJ	Canadian Medical Association Journal
CoP	Community of Practice
CPS	Changement le plus significatif
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
DDC	Direction du développement et de la coopération
DFID	Department for International Development
DVD	Digital Video Disc
EGZ	Equity Gauge Zambia

EVIPNet	Evidence Informed Policy Network
FCRSS	Fondation canadienne de recherche sur les services de santé
FMI	Fonds monétaire international
FOAF	Friend-of-a-Friend
GEM	Gilbert Email Manifesto
GES	Gouvernance, équité et santé
HIV	Human Immunodeficiency Virus
HRCS	Health Research Classification System
IDRC	International Development Research Centre
IGM	Inform, Guide, and Motivate
ILAS	Institutional Learning and Change
ILRI	International Livestock Research Institute
IMF	International Monetary Fund
IRCERS	Initiatives de renforcement des capacités de la recherche en santé
JAMA	Journal of the American Medical Association
KM	Knowledge Management
LFA	Logical Framework Approach
M&E	Monitoring and Evaluation
MSC	Most Significant Change
NCCMT	National Collaborating Centre for Methods and Tools
NGO	Non-governmental Organization
NHS	National Health Service
NLH	National Library for Health
NPI-Africa	Nairobi Peace Initiative-Africa
NRT	Nutritional Research Team
NSF	National Science Foundation
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODI	Overseas Development Institute
OM	Outcome Mapping
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement

OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
OPS	Organisation panaméricaine de la santé
PAC	Plateforme d'application des connaissances
PALSA	Practical Approach to Lung Health South Africa
PRITI	Pays à revenu intermédiaire, tranche inférieure
PSIA	Poverty and Social Impact Analysis
RAPID	Research & Policy in Development
RCRS	Renforcement des capacités de la recherche en santé
REACH	Regional East African Community Health
RM	Research Matters
ROA	RAPID Outcome Assessment
ROMA	RAPID Outcome Mapping Approach
S&E	Suivi et évaluation
SADC	Swiss Agency for Development and Cooperation
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound
TEHIP	Tanzania Essential Health Intervention Project
THRI	Thailand Health Research Institute
UFE	Utilization-Focused Evaluation
UN	United Nations
UNAIDS	The Joint United Nations Programme on HIV/AIDS
UNICEF	United Nations of International Children's Emergency Fund
UQAM	Université du Québec à Montréal
USAID	United States Agency for International Development
VASS	Vietnam Academy of Social Sciences
VERN	Réseau de recherche économique du Vietnam
WHO	World Health Organization
WWF	World Wildlife Fund
ZAMFOHR	Zambia Forum for Health Research
ZHRC	Zonal Health Resource Centers



## Liste des encadrés

---

2.1	Gestion organique des connaissances...	17
2.2	Connaissances	18
2.3	Qu'est-ce qui justifie une analyse des connaissances?	21
2.4	Sélection d'outils et de techniques d'AC	23
2.5	Dans quels cas l'assistance par les pairs est-elle utile?	28
2.6	Les étapes d'une assistance par les pairs	29
3.1	La pensée évaluative au Kenya et au Malawi	54
4.1	Créer des liens entre chercheurs et décideurs politiques pendant une transition économique : le Réseau de recherche économique du Vietnam	64
4.2	Du mercure dans l'Amazonie – les leaders d'opinion	66
4.3	Des bidonvilles à la planification urbaine – le pouvoir de la participation sociale à Jakarta	70
4.4	Législation sur le tabac en Thaïlande	77
4.5	Améliorer la nutrition grâce aux systèmes de culture participatifs au Malawi	78
4.6	Cartographie du contexte politique en Zambie	81
5.1	Facteurs qui facilitent ou freinent l'utilisation de la recherche	85
5.2	Quelles sont les données probantes de la recherche que les décideurs recherchent?	90
5.3	Les dialogues délibératifs	90
5.4	Données probantes mises en contexte	93

5.5	Traitement antirétroviral du secteur public dans la province de Free State en Afrique du Sud	95
5.6	Écosystèmes urbains et santé humaine en Afrique du Sud	98
5.7	Lutte antitabac et taxes sur le tabac : gagnant-gagnant en Jamaïque	99
5.8	Qu'est ce qui caractérise le courtage?	101
5.9	Tentatives de création de PAC	103
5.10	S'attaquer à la mortalité maternelle et néonatale au Bénin	108
5.11	Emploi des réunions dans des « sphères de sécurité » par REACH	109
5.12	Zambia Forum for Health Research (ZAMFOHR) : projet de centre de ressources	111
6.1	Communication – un élément qui n'est pas « facile »	125
6.2	Questionnaire d'évaluation des perceptions externes	127
6.3	Les objectifs de la communication en action : le Fonds monétaire international	129
6.4	TEHIP : Influencer simultanément sur l'action et la pratique	130
6.5	Principaux conseils pour créer des messages	133
6.6	Le format d'accès graduel	135
6.7	EVIPNet – Susciter un dialogue national sur les politiques de santé	136
6.8	Relier les points : santé publique et privatisation des services publics en Afrique du Sud	137
6.9	Lutter contre la fumée des autres au Guatemala	141
6.10	Liste de contrôle des messages	142
7.1	Parties d'un article scientifique	158
7.2	Commission vérité et réconciliation : un examen global objectif	159
7.3	Rôles que les médias peuvent jouer dans la recherche	163
7.4	Qui est qui dans un journal?	165
7.5	Présentation du communiqué de presse	166

7.6	Intérêt d'une note d'orientation	168
7.7	Note d'orientation en faveur de l'utilisation élargie des polythérapies à base d'artémésinine (ACT) pour le traitement du paludisme à <i>plasmodium falciparum</i> simple au Burkina Faso	169
7.8	Promouvoir les droits des femmes dans les systèmes décentralisés	174
7.9	L'impact d'une brochure: mises en garde sanitaires relatives au narguilé (pipe à eau)	175
7.10	Lutte contre la petite corruption dans le système de santé au Sénégal	177
8.1	Du tabac au bambou	181
8.2	Cochabamba, Bolivie – Déchets solides urbains: utiliser la télévision pour alerter le grand public	186
8.3	EQUINET ou l'utilisation de la radio dans une approche multiforme	189
8.4	Internet: la vie en commun	193
8.5	Pourquoi créer un blogue?	195
8.6	Cinq erreurs courantes sur le Web	196
8.7	L'indicateur de « somnolence »	200
8.8	Contenu émotionnel et contenu intellectuel	201
8.9	De la récupération des déchets à l'alimentation de politiques... le cas de la décharge de Mbeubeuss	202
8.10	Rapport de la conférence Mise en œuvre du programme complet de soin et de traitement des patients atteints du VIH et du SIDA dans la province de Free State: partage d'expériences	205
9.1	Comment raconter une histoire	211
9.2	Histoires et connaissances tacites	212
9.3	Utilisation du théâtre pour influencer l'action, la politique, la pratique et les citoyens	213
11.1	Types de deux pages	222
11.2	Le précis politique finalisé	229
12.1	Éviter toute distraction	241

**xxii** La boîte à outils sur l'application des connaissances

13.1	Qui a besoin de recevoir votre message?	250
13.2	Mauvaise utilisation du courrier électronique	252
13.3	Autres navigateurs	252
13.4	Quelques définitions courantes	253
13.5	Firefox : navigation par onglets	254
15.1	Cinq questions d'évaluation principales	265
15.2	Des mots ou des chiffres	267
15.3	Cinq critères d'évaluation	269
15.4	Caractéristiques d'une évaluation participative	272
15.5	Associer cartographie et approche cadre logique	283

## Liste des figures

---

1.1	Modèle d'application des connaissances	13
2.1	La stratégie d'AC: pieds, flux, processus	20
2.2	Étapes de création d'une communauté de pratique	28
3.1	Boucle de rétroaction	34
3.2	Processus de pensée évaluative	36
3.3	Processus formel d'analyse de retour d'expérience	41
4.1	Public prioritaire	63
4.2	Analyse du champ des forces	72
4.3	Cartographie du réseau politique: VIH/SIDA dans le pays X	74
4.4	Cartographie des influences	75
4.5	Le processus d'élaboration d'une politique	76
5.1	Graphique circulaire d'une politique?	92
6.1	La boucle de rétroaction	145
7.1	Contenu d'un texte selon le modèle de la pyramide renversée	160
7.2	Exemple de mise en page d'une brochure ou d'un dépliant	173
8.1	Vue d'ensemble des messages	200
8.2	Capture l'attention et produit un impact immédiat	204
12.1	Confidences sur l'oreiller	240
12.2	La bonne et la mauvaise diapo	243
12.3	Préparation	244
12.4	Exemples d'affiche	246

**xxiv** La boîte à outils sur l'application des connaissances

14.1	Le bulletin	257
14.2	Bulletin d'information finalisé	260
15.1	Trois étapes de la cartographie des incidences	281

## Liste des tableaux

---

3.1	Extraits de l'outil d'autoévaluation de la pensée évaluative de la Bruner Foundation	50
4.1	Les parties prenantes	69
5.1	REACH-Policy: connaissances, dialogue, capacités	110
6.1	Exemple de stratégie de communication	146
8.1	Budget pour 18 spots radio	191
15.1	Présentation du cadre logique	276
15.2	Exemple de matrice modulaire (résultats et impacts)	278
15.3	Les différences entre l'approche cadre logique et la cartographie des incidences	282



# Introduction

## LA DIFFÉRENCE ENTRE UNE PUBLICATION ET UN OBJECTIF

---

Ce livre s'adresse principalement aux chercheurs travaillant dans la recherche sur les systèmes et sur les politiques, qui ont besoin de renforcer leurs capacités au niveau individuel et organisationnel, depuis les projets de recherche spécifiques jusqu'aux questions plus larges du développement d'une organisation. Il démontre qu'un chercheur qui a brillamment publié le fruit de ses recherches n'en a pas fini pour autant. En fait ce n'est que le début. Il faut ensuite déterminer ce qu'il reste à faire – et comment – pour appliquer les conclusions de la recherche partout où on en a besoin pour que les politiques, les pratiques et les individus en bénéficient réellement et au maximum.

Dans le contexte de l'application des données probantes aux politiques, seules quatre raisons peuvent expliquer l'«écart savoir-faire». Les personnes dotées des capacités et de l'autorité nécessaires pour utiliser les bonnes informations dans l'élaboration de leur action :

1. **ne savent pas**... que les informations existent ou comment agir, ou
2. **ne comprennent pas**... les informations, leur sens ou leur importance, ou
3. **ne s'y intéressent pas**... considèrent que les informations ne sont pas pertinentes ou sont incompatibles avec leur programme, ou

## 2 La boîte à outils sur l'application des connaissances

4. **ne sont pas d'accord...** pensent que les informations peuvent induire en erreur ou sont fausses

Les outils décrits dans ce livre aideront les chercheurs à s'assurer que leur bonne science touche davantage de personnes, soit mieux comprise et soit plus susceptible d'aboutir à une action positive. En somme, que leur travail devienne plus utile, et de ce fait, plus précieux.

Cela exige une meilleure « communication », c'est-à-dire la transmission des informations pertinentes sous une forme exploitable pour tous ceux qui pourraient en bénéficier. Ainsi, elles pourront informer, orienter et motiver. Ce n'est qu'une fois ce processus terminé que les informations latentes deviennent des connaissances actives. L'application des connaissances (AC) est le processus qui crée ce changement.

L'AC permet de s'assurer qu'après avoir reçu des réponses les personnes ciblées ont la certitude :

- **qu'elles doivent prendre le temps de les examiner** – c'est intéressant ;
- **qu'elles concernent leur programme** – c'est pertinent ;
- **qu'elles les comprennent** – c'est clair et crédible ;
- **qu'elles doivent agir** – c'est impératif.

Par conséquent, dans cette boîte à outils vous trouverez :

**L'objectif** (section A) – combler l'écart savoir-faire : traduire les connaissances en action

**Le public** (section B) – identifier qui a le pouvoir d'agir (politiques/pratiques)

**Le message** (section C) – présenter les connaissances sous une forme adaptée à ce public

**Le moyen** (section D) – faire passer le message, combler l'écart, déclencher l'action.

**Les outils** (section E) – quelques réflexions supplémentaires sur les méthodes d'action.

C'est ce qu'on appelle l'application des connaissances. Elle permet à la recherche d'être un moteur de l'action.

## TÉMOIGNAGES

Le livre est parsemé d'exemples probants de techniques efficaces, innovantes et audacieuses d'application des connaissances par des équipes de chercheurs du monde entier. Voici quelques extraits de ces témoignages...

### **Kenya – Du tabac au bambou**

Un projet de recherche sur les « moyens de subsistance alternatifs » pour les anciens planteurs de tabac est tellement pertinent pour l'action politique que les chercheurs n'ont pas besoin de défendre leur idée auprès du gouvernement qui diffuse des documentaires à la télévision pour promouvoir ce programme auprès du public!

### **Afrique du Sud – Utilisation de la radio dans le cadre d'une approche multidimensionnelle**

Une bonne application des connaissances par le biais de publications, du web, de conférences, d'annonces à la radio et d'un séminaire a transformé l'image des membres d'une équipe de recherche œuvrant dans le domaine de l'équité en santé, qui ont cessé d'être des « extrémistes » pour devenir des « conseillers de premier plan ». L'équipe proprement dite – EQUINET – est le fruit d'une collaboration entre des professionnels, des chercheurs, des organisations de la société civile et des décideurs.

### **Kenya et Malawi – Pensée évaluative**

Les initiatives de « renforcement des capacités de recherche en santé » au Kenya et au Malawi tirent parti du dynamisme de la pensée évaluative non seulement pour changer les capacités de recherche, mais aussi pour leur propre conception. Cet outil d'AC fonctionne aussi bien du côté du « savoir » que du côté du « faire ».

### **Beyrouth – Le pouvoir d'un tract**

Pour être efficace, l'application des connaissances a souvent besoin d'un grand nombre d'outils dans un programme de communication complexe, mais parfois le bon outil, au bon endroit, au bon moment, peut déplacer des montagnes. La recherche sur les dangers du narguilé a eu un impact mondial avec un seul tract lors d'une conférence de l'Organisation mondiale de la santé (OMS).

### **Brésil – Recherche sur le mercure**

La recherche sur la source de contamination au mercure en Amazonie a eu deux résultats inattendus et déterminants. Elle a réussi à identifier une source de contamination au mercure, mais elle a ensuite utilisé ses conclusions et les processus d'AC, dans un contexte plus large, pour mener d'autres actions. Elle a aidé à prévenir des maladies, à sauver des vies, à améliorer l'alimentation, à prendre en compte les dégâts sur l'environnement, mais elle a aussi tiré parti du rôle influent des femmes dans ces communautés pour créer des réseaux sociaux qui ont des effets réellement bénéfiques et à long terme sur la manière dont les villageois communiquent et collaborent avec les autorités locales.

### **Malawi – Chercher et résoudre en même temps**

Une équipe de recherche chargée d'étudier les liens entre la fertilité du sol, la nutrition et la santé dans les communautés rurales pauvres a utilisé l'AC et une approche participative des écosystèmes pour

impliquer si étroitement les paysans et les communautés dans leur étude que le moyen d'identifier le problème est devenu le moyen de le résoudre!

### **Afrique du Sud – Maisons ou logements**

Les habitants des bidonvilles qui ont déménagé dans de nouveaux lotissements n'étaient ni plus heureux ni en meilleure santé. La recherche a identifié un manque de communication entre les urbanistes, les responsables et les communautés; l'AC les a rapprochés, et le dialogue a non seulement permis de réorienter les investissements afin d'améliorer plutôt que de remplacer les maisons en mauvais état, mais a aussi développé les réseaux et les collaborations institutionnelles qui s'attaquent désormais à de nombreux autres problèmes urbains.

### **Bénin – Le pouvoir d'une seule réunion...**

Un seul et unique symposium au Bénin sur les mères et les bébés a si bien démontré la nécessité de la collaboration entre les chercheurs, la société civile et les décideurs qu'elle influence l'élaboration des politiques de santé partout en Afrique de l'Ouest.

### **Jamaïque – Mythes sur le tabac**

Dans un exemple intéressant de recherche de type «*pull*», des scientifiques ont identifié la «crainte de perte de revenus» comme étant un obstacle majeur à la politique de lutte antitabac par l'augmentation des prix. Grâce à une étude, ils ont trouvé le niveau d'imposition qui dissuaderait les fumeurs et augmenterait les revenus. Des mesures de lutte antitabac s'appuyant sur les prix ont immédiatement été mises en œuvre.

## **Tanzanie – Influencer les politiques et les pratiques**

Les tentatives de généralisation nationale des interventions réussies en matière de santé sont rares. En Tanzanie, l'initiative « Legacy » du Tanzania Essential Health Intervention Project (TEHIP) décrit le rôle crucial que les centres zonaux de ressources en santé ont joué dans la réduction de la lourde charge de morbidité et la réalisation de l'OMD pour la santé d'ici 2015. Des présentations PowerPoint et des articles de presse ont suscité un regain d'intérêt et entraîné des changements.

## **Guatemala – La fumée des autres**

Les efforts appuyés par la recherche pour l'interdiction de fumer dans les restaurants et les bars ont été vains pendant de nombreuses années jusqu'à ce qu'une équipe de recherche lance une campagne combinant utilisation des médias grand public et note d'orientation politique. Quelques mois plus tard, l'interdiction était en vigueur.

## **Sénégal – Services médicaux**

La petite corruption a miné le système de santé pendant de nombreuses années, jusqu'à ce que Transparency International utilise des groupes de discussion, des entretiens et des observations pour établir les faits, puis frapper l'opinion publique avec les conclusions de son étude par le biais d'un rapport, d'un forum national, d'une campagne médiatique... et de bandes dessinées qui ont fait l'effet d'une bombe politique. À ce moment-là, la réforme a commencé.

## **Afrique du Sud – L'eau**

La privatisation des services essentiels constituait déjà une orientation politique majeure avec une impulsion nationale, et quand les chercheurs ont identifié un risque pour la santé, ils ont dû faire face à de

fortes résistances pour faire passer leur message. Ils ont dû utiliser chacun des outils d'AC décrits dans ce livre pour réussir, mais ils ont réussi et sont désormais les conseillers politiques du processus!

### **Application globale des connaissances – Droits des femmes**

Les techniques et les avantages de l'AC ne sont pas toujours exploités par les projets de recherche spécifiques. Le CRDI du Canada les a utilisés pour tester des données informelles et a en même temps créé des réseaux, diffusé des concepts, développé des outils et valorisé les impacts globaux positifs, par exemple sur les droits des femmes.

### **Sénégal – Des trieurs d'ordures aux acteurs politiques**

Le pouvoir des plateformes et des consultations avec les parties prenantes a été démontré par une municipalité à Dakar, avec un tel succès qu'il a permis aux ramasseurs d'ordures qui vivaient et souffraient à la fois d'une énorme décharge à ciel ouvert de se faire entendre dans un « Forum urbain mondial ».

### **Jakarta – Planification participative**

Une communauté des bidonvilles de Jakarta qui avait été expulsée de force parce qu'elle constituait une menace urbaine, est de retour avec des projets de « développement idéal » de l'espace, grâce à des exercices de planification participative et des partenariats avec les autres parties prenantes.

### **Vietnam – Restructuration économique**

En impliquant les décideurs politiques dès le départ, une équipe de recherche au Vietnam a basé son travail sur les dilemmes politiques et les problèmes de fond, et a été nommée comme conseiller

officiel du gouvernement. La relation est facilitée par un site Web, des notes d'orientation stratégiques et économiques et un atelier sur les politiques.

### **Kenya – La vérité derrière les commissions de vérité**

Grâce aux méthodes d'AC qui ont permis de partager des données sur les commissions de vérité et de réconciliation, le travail effectué par une seule municipalité profite à tout un continent et apporte une contribution majeure à la consolidation de la paix dans le monde.

### **Zambie – Mesurer l'équité?**

Un projet sur l'équité en santé a utilisé le théâtre et la vidéo pour impliquer les communautés et les inciter à réfléchir et à exprimer leurs principaux problèmes. Il a ensuite organisé un concours de représentations théâtrales pour délivrer un message fort de la base vers les acteurs nationaux, y compris les hauts responsables politiques. Les effets ont été aussi spectaculaires que le spectacle!

### **Bolivie – Gestion des déchets**

En informant le public et les décideurs politiques de leurs stratégies de lutte contre la pollution et de prorecyclage, les autorités municipales ont obtenu une coopération maximale lorsqu'elles ont sollicité le soutien des résidants pour la gestion des déchets solides. Plusieurs formes d'implication et de partage des connaissances des chercheurs ont permis d'obtenir une coopération impressionnante de la communauté et des décideurs politiques.

# Le concept

Connaissances :  
application et gestion

# A

La connaissance peut être comparée à un vin fin. Le chercheur la vinifie, le scientifique la met en bouteille dans du papier, les collègues la goûtent et émettent des critiques, le journal lui appose une étiquette, les systèmes d'archivage la rangent soigneusement dans un cellier. Merveilleux ! Mais cela pose juste un petit problème : le vin n'est utile que si quelqu'un le boit. Le vin qui reste dans sa bouteille n'étanche pas la soif. L'AC débouche la bouteille, verse le vin dans un verre et le sert.

Le chercheur peut confier cette étape du travail à un courtier, mais ne doit en aucun cas s'en remettre au hasard. En effet, cela signifierait s'en remettre à 24 000 journaux et plusieurs millions d'articles scientifiques. Quelles sont les probabilités pour que la bonne personne trouve vos publications... même en cherchant, et encore moins par hasard ?

Par conséquent, le véritable chercheur doit s'assurer que les connaissances continuent de vivre après leur publication ; il doit savoir quelles, comment, où, quand et à qui les informations doivent être communiquées. La présente section explique comment procéder pour que les données probantes se traduisent en action, pour qu'il n'y ait pas d'écart entre le « savoir » et le « faire ». C'est comme cela, et pas autrement, que la recherche pourra prétendre faire plus que produire des documents. Elle pourra atteindre un objectif.

La plus grande connaissance ou découverte du monde est vaine si elle reste méconnue. Pour que la recherche ait un impact, elle doit être connue – et comprise – de ceux qui sont en position d'apporter des changements. Le moyen de la faire connaître et comprendre, afin qu'elle se traduise en action, s'appelle l'application des connaissances.



# 1

## Application des connaissances

### INTRODUCTION

---

L'AC est le point de jonction entre deux processus fondamentalement différents : la recherche et l'action. Elle les relie... par des relations de communication. L'AC repose sur des partenariats, des collaborations et des contacts personnels entre les chercheurs et les utilisateurs de la recherche. En reliant la pureté de la science avec le pragmatisme de la politique générale, les valeurs immatérielles de la confiance, de bonnes relations et même de l'amitié peuvent s'avérer plus efficaces que la logique et plus contraignantes que les données scientifiques.

Bien que le concept d'AC existe depuis des décennies, le Sommet des ministres de la Santé qui s'est tenu à Mexico en 2004 a été le premier à mettre vraiment l'accent sur l'écart mondial « savoir-faire ». À une époque où nous connaissons tant de choses, pourquoi en mettons-nous si peu en pratique ?

Le Sommet a fait de ce problème une priorité, en demandant qu'il y ait une participation accrue du côté de la demande dans le processus de recherche, en mettant l'accent sur la transmission des connaissances afin de « faire participer les utilisateurs potentiels de la recherche à la fixation de priorités pour la recherche<sup>1</sup> et en insistant sur la nécessité d'une politique de santé « basée sur des données probantes ».

La déclaration a été faite avec enthousiasme, mais sans donner d'indications sur la manière de relier entre eux tous ces acteurs-clés dans la pratique.

L'étude de cette question a débouché sur trois grands principes de base de l'AC :

1. **Connaissances.** Les efforts de l'AC à tous les niveaux dépendent d'une base de connaissances solide, accessible et contextualisée.
2. **Dialogue.** Les relations qui sont essentielles pour l'AC ne peuvent être entretenues que par un dialogue et des échanges réguliers.
3. **Compétences.** Les chercheurs, les décideurs et les autres utilisateurs de la recherche ont besoin d'une base de compétences renforcée pour créer les opportunités qu'offre l'AC et y répondre.

## LES QUATRE MODÈLES D'AC

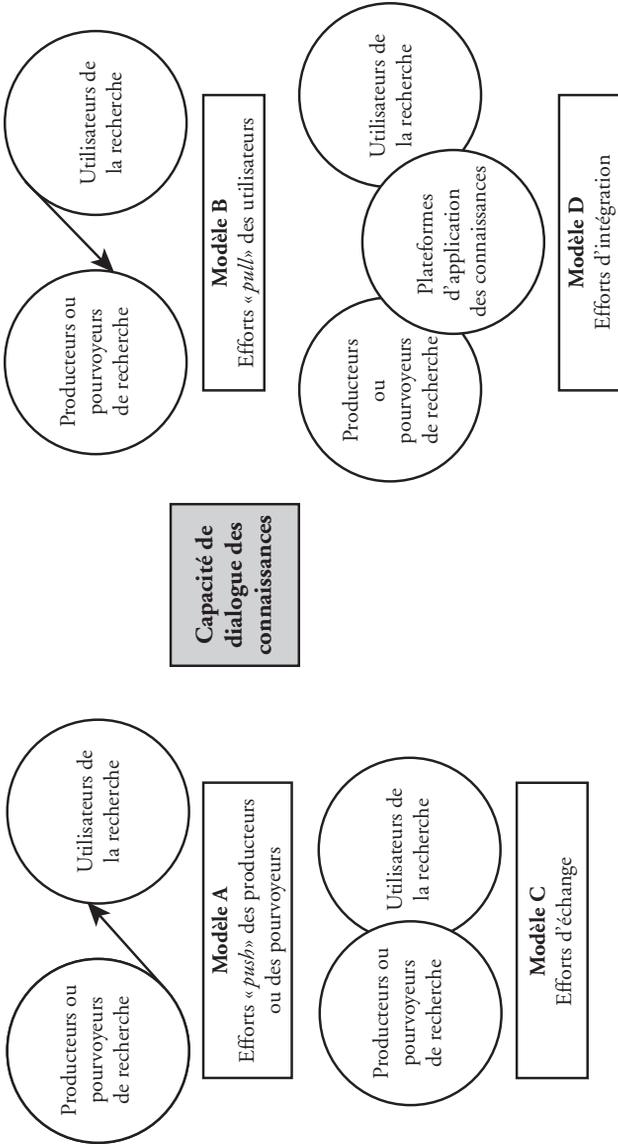
Lavis *et al.* (2006) distinguent quatre modèles d'AC : « *push* », « *pull* », modèle d'échange et modèle intégré<sup>2</sup>.

Dans le modèle *push*, les connaissances du chercheur sont le principal catalyseur du changement, grâce à des outils présentés de manière attrayante (p. ex., des synthèses, des notes d'orientation, des vidéos) qui rendent les conclusions des chercheurs plus accessibles. Ces techniques tiennent compte du contexte et des pressions politiques, mais ce sont les décideurs qui reçoivent les informations. Les efforts du modèle « *push* » donnent aux décideurs des informations sur un sujet particulier.

Dans le modèle *pull* les utilisateurs de la recherche sont les principaux moteurs de l'action. Les décideurs demandent les informations, les données probantes et les compétences d'évaluation de la recherche dont ils pensent avoir besoin.

Le modèle d'échange (ou de liaison) repose sur des partenariats entre les chercheurs et les utilisateurs de la recherche qui collaborent pour leur bénéfice mutuel. Ces partenariats peuvent être à court ou

**FIGURE 1.1**  
Modèle d'application des connaissances



Source : Adapté de Lavis, J., Lomas, J., Hamid, M. et Sewankambo, N. (2006). « Assessing country-level efforts to link research to action », *Bulletin of the World Health*, 84 : 620-628.

long terme, se nouer à n'importe quel moment de la recherche ou de la conception de politiques et comporter des exercices de définition des priorités, des projets de recherche collaborative et créer des systèmes de connaissances (p. ex., des bases de données). Des courtiers en connaissances peuvent jouer un rôle crucial dans l'élaboration de ces stratégies.

Enfin le modèle intégré s'appuie sur la Plateforme d'application des connaissances (PAC) émergente, qui est une institution au niveau national ou régional favorisant les liens et les échanges à l'intérieur d'un système (de santé). Équivalent institutionnel d'un courtier en connaissances, la PAC s'efforce de relier les besoins du processus d'élaboration de politiques avec les outils de recherche, ainsi que d'insuffler dans le dialogue public la compréhension des processus et des données probantes de la recherche. Elle peut contribuer à la création d'une base de connaissances facile à exploiter, organiser des discussions et des réunions, et proposer des formations régulières en renforcement des compétences.

Même si nous étudierions en détail ces quatre modèles, nous nous intéresserons surtout au modèle « *push* », inspiré par des chercheurs souhaitant améliorer leur capacité à informer, à influencer et à participer à la mise en place de politiques et de pratiques. Le présent ouvrage s'appuie à la fois sur des sources universitaires (pour les concepts) et sur des exemples pratiques visant à les rendre opérationnels.

## L'APPLICATION DE LA RECHERCHE EN ACTION : FAIRE VIVRE LA RECHERCHE

Des contextes différents exigent des stratégies différentes. Chaque chercheur, projet et organisation est unique. Par conséquent, les outils « *push* » choisis seront différents, ainsi que les opportunités de faciliter les efforts « *push* » et de créer des partenariats de liaison et d'échange. Ainsi, il se peut qu'une étude sur les modalités concurrentes de financement de la santé dans les zones rurales de Tanzanie soit facilitée par un « dialogue politique national » ou qu'une étude sur les traitements

antirétroviraux en Afrique du Sud devienne un modèle de « pratique recommandée » innovante à l'intention des décideurs, des médias, des collectivités, des praticiens et des chercheurs.

Les chercheurs ne sont pas seulement des agents de changement dans leur propre milieu, chacun d'entre eux fait également partie du public visé. Les liens et les échanges entre chercheurs peuvent faire partie des stratégies d'AC les plus solides.

## RESSOURCES

1. National Collaborating Centre for Methods and Tools (2010). « Introduction to Evidence-Informed Decision Making », <<http://learning.nccmt.ca/en/>>, consulté le 26 septembre 2010.
2. Canadian Institutes of Health Research Online Tutorial. « Introduction to Evidence-Informed Decision Making », <<http://www.learning.cihr-irsc.gc.ca/course/view.php?id=10>>, consulté le 26 septembre 2010.
3. Straus, S., Tetroe, J. et Graham, I.D. (2009). *Knowledge Translation in Health Care: Moving from Evidence to Practice*, Hoboken, Wiley-Blackwell.

Cet ouvrage explique comment utiliser les résultats de la recherche pour améliorer les soins de santé dans les situations quotidiennes de la vie réelle. Les auteurs définissent et décrivent l'application de la recherche, en élaborant des stratégies pour appliquer efficacement les connaissances à la pratique et à l'élaboration de politiques. Ils donnent un grand nombre d'exemples sur la manière dont les modèles d'application des connaissances parviennent à combler l'écart entre les constatations et l'action.

## NOTES

1. Conseil exécutif de l'OMS (2005). Sommet ministériel sur la recherche en santé, Mexico, 16-20 novembre 2004, Rapport du Secrétariat, <[http://www.who.int/gb/ebwha/pdf\\_files/EB115/B115\\_30-en.pdf](http://www.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB115/B115_30-en.pdf)>.
2. Pour en savoir plus sur ces modèles, veuillez lire Lavis, J., Lomas, J., Hamid, M. et Sewankambo, N. (2006). « Assessing country-level efforts to link research to action », *Bulletin of the World Health Organization*, 84: 620-628.

# 2

## Gestion des connaissances

---

L'application plus large des efforts de gestion des connaissances à la santé publique sera importante pour traduire la recherche et les données scientifiques en politiques, en pratiques et en transformation sociale<sup>1</sup>.

Une rapide recherche internet sur la gestion des connaissances donne un fouillis de notions, de descriptions et de définitions imbriquées qui obscurcissent plus qu'elles n'éclairent la question.

Fort heureusement, les travaux de recherche et la pratique ont découpé l'AC en portions plus digestes. Les connaissances sont des informations que nous pouvons écrire (explicites) et que nous connaissons dans nos têtes (tacites). L'AC est efficace lorsqu'elle parvient à relier entre eux ces deux types de connaissances. Pour y parvenir, nous devons nous poser certaines questions élémentaires, à savoir : est-ce que nous savons ce que nous savons vraiment et où se trouvent ces informations ? Est-ce que nous savons ce que nous ne savons pas et devons savoir, et où obtenir ces informations ?

L'AC consiste à créer, identifier, capter et partager des connaissances. Elle vise à « appliquer les bonnes connaissances, au bon endroit et au bon moment » pour influencer sur une action ou une décision<sup>2</sup>.

Les chercheurs doivent prendre conscience que les bonnes connaissances constituent la ressource la plus précieuse d'une société, d'une organisation ou d'un individu, quels qu'ils soient. Elles déterminent ce qu'ils font, comment ils le font et les résultats probables de leurs

actions. Et ce dans tous les contextes et toujours. Il est également important de prendre conscience que les connaissances portent ces fruits lorsqu'elles sont appliquées, transmises et utilisées.

Dans ce chapitre, nous examinerons les notions de connaissances tacites et explicites, ainsi que les moyens de comprendre, de restituer et d'optimiser leur impact. Nous verrons comment élaborer une stratégie AC et présenterons une série d'outils, à savoir les analyses de retour d'expérience, les analyses des connaissances, l'identification et la mise en commun de pratiques recommandées, la collecte de connaissances, les contes, les communautés de pratique et l'assistance par les pairs.

### ENCADRÉ 2.1

#### Gestion organique des connaissances...

L'AC est « un moyen plus organique et holistique de comprendre et d'exploiter le rôle des connaissances dans les processus de gestion et d'exécution des travaux. En outre, elle aide vraiment les individus et les organisations à s'y retrouver dans l'environnement de plus en plus complexe et fluctuant de l'économie moderne. »

Source : Denning S. (2009). « What is Knowledge Management : Definitions? », <<http://www.stevedenning.com/knowledge-management/what-is-knowledge-management.aspx>>.

## VERS UNE STRATÉGIE DE GESTION DES CONNAISSANCES

### **Tacites ou explicites : qu'entendons-nous par connaissances ?**

Les informations sont des « données organisées selon des critères précis », mais elles ne deviennent des connaissances que lorsqu'elles sont interprétées dans un contexte<sup>3</sup>. Comme l'expliquent Davenport et Prusak (1998), pour transformer des informations en connaissances, on doit faire des comparaisons, réfléchir aux conséquences et aux connexions, et discuter avec les autres<sup>4</sup>.

Selon la définition de Wikipedia, la « connaissance » est « l'information intellectualisée, la représentation d'une perception par le mental qui la transforme en donnée » ; Platon quant à lui parlait de « connaissance vraie et justifiée<sup>5</sup> ». En d'autres mots, nous pourrions décrire la connaissance comme étant un « savoir-faire » ou une « action appliquée<sup>6</sup> ».

Les connaissances explicites peuvent être enregistrées et facilement organisées (p. ex., sur un ordinateur). Il s'agit notamment des résultats des recherches, des enseignements tirés, des boîtes à outils, etc. Les connaissances tacites sont inconscientes ; généralement nous n'avons même pas conscience de les posséder. Elles sont relatives au contexte et ce sont, entre autres, nos idées, nos intuitions et nos expériences<sup>7</sup>. Il est plus difficile de les appréhender et cela demande du temps et des interactions personnelles.

#### ENCADRÉ 2.2

##### Connaissances

« Chacun de nous est un réservoir personnel de connaissances contenant de la formation, des expériences et des réseaux informels d'amis et de collègues auxquels nous faisons appel lorsque nous voulons résoudre un problème ou étudier une opportunité. Le plus souvent, nous faisons les choses et nous y parvenons en connaissant une réponse ou quelqu'un qui la connaît. »

Source : National Library for Health (2005). « ABC of Knowledge Management », <<http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/>>, consulté le 26 septembre 2010.

Imaginez que vous recevez un appel d'offres d'un bailleur de fonds bien établi. Vous utilisez vos connaissances explicites pour rédiger une offre, en présentant des résultats de recherche, en mettant l'accent sur les publications pertinentes, une analyse externe. Mais ce sont vos connaissances tacites qui vous aideront à adapter votre offre à un public spécifique, en vous remémorant qu'un ancien collaborateur fait actuellement partie du conseil d'administration de cette organisation, qu'ils ont tendance à privilégier les offres présentées dans un certain format, qu'ils préfèrent les analyses de cadres logiques. Ce sont également ces connaissances qui vous permettront d'identifier un collègue qui détient

des informations « internes » sur ce que ce bailleur de fonds cherche réellement. L'exploitation efficace de ces deux types de connaissances permettra probablement d'élaborer une offre plus détaillée, et partant, plus performante.

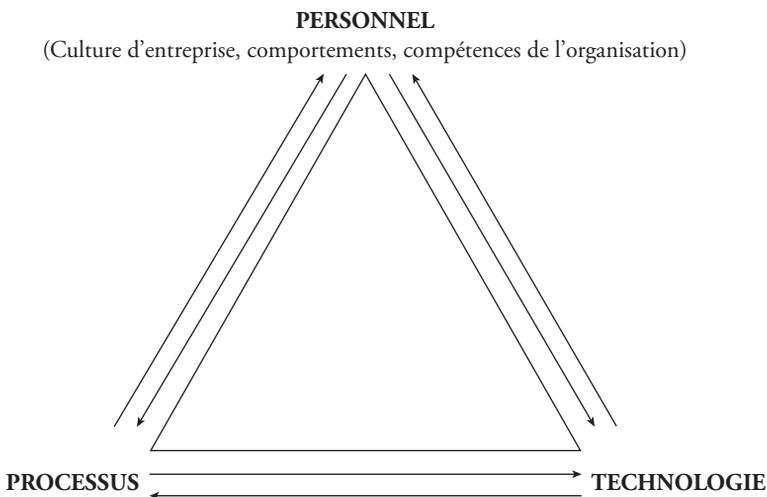
## Définition d'une stratégie d'AC

Il n'existe pas d'utilisation « universelle » ou « prête à l'emploi » de l'AC. Le point de départ d'une stratégie solide quelle qu'elle soit est une auto-analyse des ressources, des besoins, du mandat, de la mission, ainsi que des buts, des valeurs et des manières de travailler. Les trois principales questions qu'on doit se poser sont les suivantes<sup>8</sup> :

- **Où en sommes-nous aujourd'hui?** Quels types de connaissances créons-nous (ou recueillons-nous ou archivons-nous)? Qu'avons-nous produit? Comment notre culture et nos systèmes favorisent ou au contraire empêchent la mise en place de bonnes pratiques d'AC?
- **Quelle direction souhaitons-nous prendre?** D'ici cinq ans, comment est-ce qu'une bonne stratégie d'AC transformera notre organisation? Comment saurons-nous que notre système d'AC est devenu performant? Comment pourrons-nous mesurer la valeur de nos efforts?
- **Comment atteindrons-nous notre but?** Un plan d'action présentant les trois ressources: personnel, processus et technologie. Quels outils et pratiques spécifiques utiliserons-nous? Comment inciterons-nous le personnel à changer ses pratiques?

En le formulant un peu différemment, Denning recommande qu'une stratégie d'AC pose les questions suivantes: Quelles connaissances voulons-nous mettre en commun (type et qualité)? Avec qui voulons-nous les partager (public visé)? Comment ces connaissances seront-elles partagées concrètement (canaux)? Enfin, pourquoi ces connaissances seront-elles mises en commun (motivations et objectifs)<sup>9</sup>?

FIGURE 2.1  
La stratégie d'AC: pieds, flux, processus



*Remarque:* La technologie est un instrument et une méthode, pas une solution miracle, ni une stratégie. S'ils sont bien choisis, les outils technologiques peuvent nous aider à organiser, archiver et exploiter nos connaissances explicites. Ils peuvent aussi nous aider à relier les personnes entre elles et à renforcer leurs capacités à mettre en commun leurs connaissances tacites<sup>10</sup>. Toutefois, à elle seule, la technologie ne peut pas être le début et la fin d'une stratégie d'AC.

Le trio, personnel, processus et technologie peut être comparé à un tabouret à trois pieds : s'il en manque un, le tabouret tombe<sup>11</sup>. Bien que certains ne soient pas d'accord sur le pied qui doit être considéré comme le plus important, un consensus émerge en faveur du premier pied, à savoir le personnel. Après tout, ce sont les gens, autrement dit les ressources humaines, qui créent, partagent et utilisent les connaissances.

Il s'ensuit qu'une stratégie d'AC performante exige un changement dans la culture et le comportement d'une organisation. Ce changement doit être fondé essentiellement sur une reconnaissance de la centralité des connaissances et sur la manière dont l'organisation doit améliorer sa manière de les créer, de les mettre en évidence, de les partager et de les utiliser.

## COMPOSANTES D'UNE STRATÉGIE D'AC

Pour élaborer une stratégie d'AC, plusieurs approches et outils peuvent être utilisés. Ils dépendent des ressources (humaines, financières, technologiques) disponibles et du type de connaissances collectées et mises en commun.

### Analyse des connaissances

L'analyse des connaissances permet d'évaluer et de lister les ressources, les acquis et les flux en matière de connaissances d'une organisation. Si nous ne savons pas quelles connaissances nous possédons déjà, quelles sont nos lacunes et comment ces connaissances circulent dans notre organisation, comment pourrions-nous seulement évaluer, et encore moins améliorer, les pratiques en cours? L'analyse des connaissances « met à jour les besoins, les points forts, les points faibles, les menaces et les risques d'une organisation en termes de gestion des connaissances<sup>12</sup> ».

#### ENCADRÉ 2.3

##### Qu'est-ce qui justifie une analyse des connaissances?

L'analyse des connaissances peut aider à identifier un certain nombre de choses, notamment :

- la saturation ou le manque d'informations ;
- la méconnaissance des informations dans les autres secteurs de l'organisation ;
- l'incapacité à se tenir au courant des informations pertinentes ;
- la « réinvention » permanente de la roue ;
- la qualité et la quantité des connaissances et des informations internes ;
- l'utilisation courante d'informations dépassées ;
- l'ignorance des sources d'expertise dans un domaine spécifique.

Source: Wiig, K. (1993). *Knowledge Management Methods*. Arlington, Schema Press.

*Comment se déroule une analyse des connaissances ?*<sup>13</sup>

1. **Identifier les besoins en connaissances.** Des questionnaires, des entretiens ou des discussions en groupe avec un modérateur peuvent permettre de répondre à la question centrale : pour être performante, de quelles connaissances a besoin notre organisation ?
2. **Effectuer un inventaire des connaissances.** Les connaissances acquises – tacites et explicites – doivent être identifiées et localisées. Pour les connaissances tacites, c'est-à-dire les personnes, cela signifie les localiser, déterminer ce qu'elles font, ce qu'elles savent et ce qu'elles pourraient apprendre aux autres. Pour les connaissances explicites, cela signifie quantifier les connaissances internes (articles, rapports, bases de données, etc.) en les localisant, en comprenant comment elles sont organisées et comment on y accède, en analysant leur degré de pertinence, et en déterminant si les ressources disponibles sont utilisées. Cet inventaire permettra d'identifier les insuffisances graves en matière de connaissances.
3. **Analyser les flux de connaissances.** Il est vital de comprendre comment les connaissances circulent au sein d'une organisation – « entre les endroits où elles sont localisées et ceux où on en a besoin<sup>14</sup> ». Comment les personnes trouvent-elles les connaissances dont elles ont besoin pour exécuter leur tâches ? Cette analyse couvrira à la fois les connaissances tacites et explicites, et portera sur les personnes, les processus et les technologies.
4. **Cartographier les connaissances.** Une représentation visuelle des ressources et des acquis en connaissances, comportant des détails sur leurs déplacements d'un endroit à un autre, peut s'avérer utile.

L'analyse doit aboutir à des conclusions importantes et susciter des recommandations pour combler les lacunes, aussi bien en termes de contenu que de flux.

## ENCADRÉ 2.4

### Sélection d'outils et de techniques d'AC

**Analyse des connaissances :** processus systématique permettant d'identifier les besoins, les ressources et les flux d'une organisation en termes de connaissances, afin de mieux comprendre où et comment l'amélioration de la gestion des connaissances peut ajouter de la valeur. Appelée également « Inventaire des connaissances ».

**Collecte des connaissances :** cet outil permet de collecter les connaissances des « experts », afin de les mettre à la disposition de tous.

**Pratiques recommandées :** méthodes permettant de collecter les meilleures pratiques constatées dans un département de l'organisation pour en faire profiter tous les autres.

**Communautés de pratique :** généralement considérées comme « les applications d'AC par excellence », les communautés de pratique relient les gens entre eux pour qu'ils développent et partagent des connaissances autour de thèmes spécifiques.

**Assistance par les pairs :** cet outil permet d'apprendre grâce aux expériences des autres, en particulier au sein d'une organisation, avant de commencer une activité ou un projet.

**Contes :** cette méthode utilise la tradition ancienne des contes pour partager des connaissances d'une manière plus marquante et plus intéressante (pour plus d'informations sur l'art de conter, reportez-vous au chapitre 9 sur les médias populaires).

**Analyse de retour d'expérience :** actuellement, cet outil est largement utilisé par un grand nombre d'organisations pour collecter les enseignements tirés à la fois pendant et après une activité ou un projet (pour plus d'informations sur les analyses de retour d'expérience, reportez-vous au chapitre 3 sur la pensée évaluative).

**Entretien de départ :** cet outil permet de recueillir les connaissances que possède un employé qui quitte l'organisation.

**Centres de connaissances :** comparable à une bibliothèque, mais avec une mission plus large consistant à mettre les gens en contact entre eux et avec les informations contenues dans les documents et les bases de données.

**Analyse de réseau social :** consiste à cartographier les relations entre les gens, les groupes et les organisations pour comprendre comment elles favorisent ou freinent la circulation des connaissances.

*(suite page suivante)*

(suite de l'encadré 2.4)

**Pages blanches :** version plus étoffée de l'annuaire du personnel habituel, cette ressource en ligne permet à chacun de trouver des collègues ayant des connaissances ou une expertise spécifiques.

Source : National Library for Health (2005). «ABC of Knowledge Management», <<http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/>>, consulté le 26 septembre 2010; et l'Agence suisse pour le développement et la coopération (2009). *Knowledge Management Toolkit*, Berne, SDC, <[http://www.daretoshare.ch/en/Dare\\_To\\_Share/Knowledge\\_Management\\_Methods\\_and\\_Tools/Knowledge\\_Management\\_Toolkit](http://www.daretoshare.ch/en/Dare_To_Share/Knowledge_Management_Methods_and_Tools/Knowledge_Management_Toolkit)>, consulté le 24 janvier 2011.

## Collecte des connaissances

Comment peut-on efficacement mettre à profit les connaissances des experts de notre organisation? Comment faire pour prendre ce qu'ils ont dans la tête et le partager avec les autres sous une forme accessible et compréhensible? Ce processus vise à rendre explicites les connaissances tacites. Comme l'explique Eisenhart (2001), «le but final de la collecte des connaissances est de capter le processus de prise de décision d'un individu avec une clarté suffisante pour qu'une autre personne s'en inspirant puisse reproduire les étapes du processus et atteindre le même résultat<sup>15</sup>.»

*Quels sont les éléments de la collecte des connaissances?*<sup>16</sup>

1. **Cibler.** Quelles sont les connaissances et l'expertise spécifiques que nous recherchons? La réponse à cette question influera sur la stratégie de collecte de ces informations.
2. **Chercher.** Localisez les experts dont les connaissances sont recherchées: consultez l'annuaire du personnel, cherchez les auteurs de documents importants ou tout simplement demandez autour de vous<sup>17</sup>.
3. **Susciter.** Ceux qui recueillent les connaissances, ou qui interrogent les experts, peuvent inciter ces derniers à parler de ce qu'ils savent, même s'ils ne sont pas conscients de posséder

ces connaissances. Les spécialistes en collecte des connaissances doivent engager le dialogue.

4. **Organiser.** Une fois les connaissances regroupées, elles doivent être agencées sous une forme cohérente et systématique facile d'accès.
5. **Mettre en forme.** Le format doit être conçu pour être adapté au public visé.
6. **Partager.** Quel est l'objectif final de la mise en commun de ces connaissances? Pourquoi et pour qui avons-nous regroupé nos connaissances? Nous devons commencer par mettre en ligne un référentiel, mais après?
7. **Appliquer.** L'application sera effectuée par les membres de l'organisation dans leur travail quotidien. Elle est importante pour s'assurer que les connaissances sont bien appliquées, et comment elles le sont, ainsi que pour consigner les éventuels retours d'informations.
8. **Évaluer et adapter.** Sur la base des commentaires des utilisateurs, l'efficacité des efforts doit être évaluée et adaptée aux besoins fluctuants d'une organisation.

## Pratiques recommandées

L'expression « pratique recommandée » ne doit pas être prise d'une manière trop littérale. Elle indique une étude de cas ou une approche solide ou utile, dont des activités futures pourraient tirer parti. L'identification, la collecte et la mise en commun de pratiques recommandées visent généralement des connaissances explicites présentées dans des outils de « partage » tels que des bases de données et des connaissances tacites diffusées, par exemple, par des communautés de pratique<sup>18</sup>.

L'une des méthodes les plus utiles d'identification et de partage des pratiques recommandées a été élaborée par Skyrme<sup>19</sup> :

1. **Identifier les besoins des utilisateurs.** Une base des pratiques recommandées est-elle nécessaire ou doit-on seulement diffuser certains aspects à l'aide de contes et d'interactions face à face?

2. **Détecter les meilleures pratiques.** Les méthodes utilisées sont notamment l'identification des personnes qui obtiennent de bons résultats pour comprendre comment elles travaillent, les communautés de pratique, les analyses de retour d'expérience, la collecte des connaissances et les entretiens de départ.
3. **Créer un dossier de bonnes pratiques.** Pour ce faire, on crée généralement une base de données avec un titre, un profil, un contexte, des ressources, une description, des mesures d'amélioration, les enseignements tirés et des renvois à des ressources.
4. **Valider les meilleures pratiques.** On doit examiner les meilleures pratiques identifiées pour confirmer leur validité, à l'aide d'un groupe témoin d'experts du domaine et de collègues.
5. **Diffuser et appliquer.** Même si une base de données existe, la diffusion face à face des meilleures pratiques est essentielle par des communautés de pratique, l'assistance entre pairs, des groupes d'amélioration ou des cercles de qualité, des visites à d'autres départements ou organisations qui obtiennent de bons résultats, les affectations temporaires ou les échanges d'emplois, etc.

## Communautés de pratique

Les discussions face à face sont non seulement des moyens efficaces de partager des connaissances existantes, mais également d'en créer de nouvelles. Les communautés de pratique – « groupes de praticiens qui partagent un centre d'intérêt ou une passion dans un domaine de compétences précis et souhaitent faire partager leurs expériences » – constituent des moyens de formaliser ces échanges<sup>20</sup>. Elles partent du principe que l'acquisition de connaissances est un processus social et que les connaissances et les informations peuvent mieux être mises en commun au sein des communautés<sup>21</sup>. Les communautés de pratique ne se forment pas autour d'une mission spécifique et ne sont pas limitées dans le temps ou dans l'espace. Elles existent « indéfiniment pour la promotion de la question autour de laquelle la communauté s'est formée<sup>22</sup>. La participation à une communauté de pratique est

volontaire. En outre, la composition et la mission du groupe sont fluides, flexibles et informelles. Ils peuvent s'attacher notamment à stimuler les interactions, encourager l'apprentissage, créer de nouvelles connaissances, identifier et mettre en commun les meilleures pratiques<sup>23</sup>.

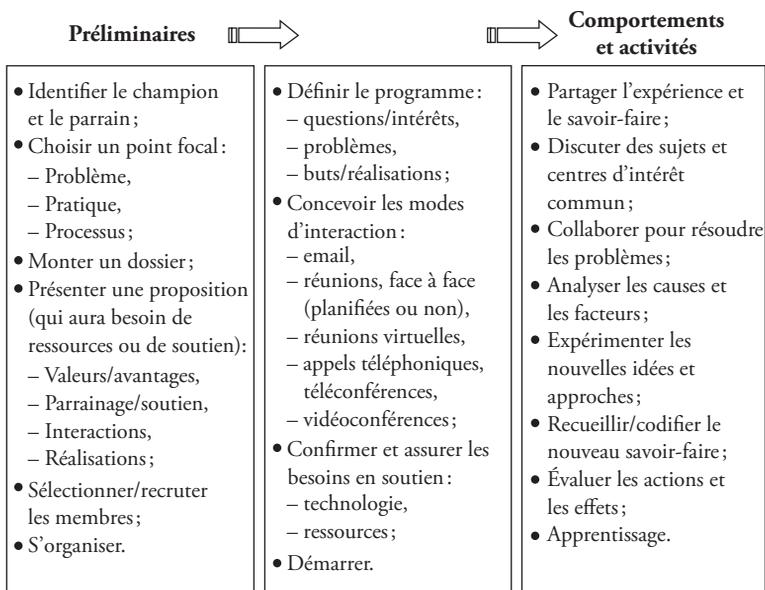
### *Par où doit-on commencer ?*

Une communauté de pratique, peu importe sa délimitation et sa taille, doit se focaliser sur un seul sujet ou domaine d'expertise autour duquel des personnes souhaitent partager des idées, chercher des solutions et innover. Sa forme exacte et les modes de fonctionnement dépendront du type de connaissances que ces personnes auront besoin de mettre en commun, de la solidité de leurs liens et de la nécessité plus ou moins forte de relier les nouveaux besoins en connaissances à leurs tâches quotidiennes<sup>24</sup>. Les premières questions que l'on doit se poser lors de la création d'une communauté de pratique sont : Quel est le thème dominant des connaissances ? Qui peut apporter sa contribution ? Quels sont les besoins et les centres d'intérêt commun du groupe ? Enfin, quel est l'objectif final du groupe<sup>25</sup> ? Dans ce kit de création d'une communauté de pratique, Nickols (2003) préconise une vision du processus étape par étape (voir la figure 2.2).

## **Assistance par les pairs**

Il nous arrive souvent de chercher des solutions à ce que nous pensons être de nouveaux problèmes. Or, dans la plupart des cas, quelqu'un, quelque part – y compris dans notre propre organisation – a déjà rencontré un problème similaire par le passé. Le fait de consulter cette personne nous permettra, le plus souvent, de trouver des solutions ou au moins d'obtenir de bons points de départ. En 1994, BP Amoco fut la première entreprise à expérimenter la technique de l'Assistance par les pairs, qui consiste à exploiter l'expérience et l'expertise de ses collègues, ce qui lui a permis d'économiser 750 millions USD les trois premières années de cette expérimentation<sup>26</sup>.

FIGURE 2.2  
Étapes de création d'une communauté de pratique



Source : Nickols, F. (2003). *Communities of Practice : A Start-Up Kit*, Mount Vernon, Distance Consulting.

### ENCADRÉ 2.5

#### Dans quels cas l'assistance par les pairs est-elle utile?

Vous commencez un nouveau travail. Vous voulez bénéficier des conseils de personnes plus expérimentées que vous.

Vous êtes confronté à un problème qu'un autre groupe a rencontré par le passé.

Vous vivez une situation que vous n'avez pas connue depuis longtemps. Vous ne savez plus quelles sont les procédures à suivre.

Vous planifiez un projet similaire à un projet qu'un autre groupe a réalisé.

Source : Canadian International Development Agency (2003). *Knowledge Sharing: Methods, Meetings and Tools*, Ottawa, CIDA.

### *Comment se déroule une assistance par les pairs ?*

L'assistance par les pairs est une réunion planifiée avant (et parfois pendant) un projet afin de permettre à un groupe de collègues de discuter d'un problème particulier. Cette réunion est généralement organisée par les responsables du projet, qui sélectionnent les participants dont les avis et les connaissances leur seraient particulièrement utiles. Ils doivent animer entièrement la réunion (ou la série de réunions) qui dure généralement entre une demi-journée et deux jours<sup>27</sup>.

#### ENCADRÉ 2.6

##### Les étapes d'une assistance par les pairs

1. **Objectif**: Définir clairement le problème pour lequel vous avez besoin d'aide et s'assurer que le but est d'apprendre quelque chose.
2. **Recherche de base**: Se renseigner pour savoir si d'autres ont déjà rencontré un problème similaire.
3. **Modérateur**: Choisir une personne extérieure à l'équipe garantissant généralement un bon déroulement du processus.
4. **Calendrier**: Assurez-vous que les résultats de l'assistance par les pairs seront disponibles dans un délai raisonnable.
5. **Participants**: Invitez de quatre à huit personnes ayant les connaissances, les compétences et l'expérience souhaitées. Ignorez la hiérarchie et faites le nécessaire pour que les personnes se sentent libres de donner leurs opinions.
6. **Produits livrables**: Ayez une idée claire de l'objectif visé et préparez-vous en conséquence. Les produits livrables doivent être des options et des idées plutôt que des « réponses ».
7. **Rencontres**: Les participants travailleront mieux ensemble s'ils ont le temps d'apprendre à se connaître avant et pendant la réunion.
8. **Règles du jeu**: Au début de la réunion, assurez-vous que tout le monde est sur un pied d'égalité et a bien compris l'objectif visé et les rôles de chacun.
9. **Contexte**: L'équipe qui accueille les autres doit présenter le contexte, l'historique et les projets relatifs au problème exposé.
10. **Questions et commentaires**: À ce stade, l'équipe qui accueille les autres doit se mettre en retrait et permettre aux visiteurs de discuter de ce qu'ils ont entendu et d'exprimer leurs idées.

*(suite page suivante)*

(suite de l'encadré 2.6)

11. **Analyse:** Les visiteurs doivent maintenant analyser et réfléchir à ce qu'ils ont appris, pour envisager différentes options.
12. **Actions:** Les visiteurs font leurs commentaires à l'équipe qui les a invités. Prévoyez suffisamment de temps pour les questions et les éclaircissements. L'équipe qui reçoit doit établir un calendrier de mise en œuvre.

Source: Adapté de National Library for Health (2005). «ABC of Knowledge Management», <<http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/>>, consulté le 26 septembre 2010.

## RESSOURCES

1. National Library for Health (2005). «ABC of Knowledge Management», <<http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/>>, consulté le 26 septembre 2010. Des articles très détaillés pour tous ceux qui s'intéressent à l'AC, premier site à consulter.
2. Agence suisse pour le développement et la coopération (2009). *Knowledge Management Toolkit*, Berne, SDC, <[http://www.daretoshare.ch/en/Dare\\_To\\_Share/Knowledge\\_Management\\_Toolkit](http://www.daretoshare.ch/en/Dare_To_Share/Knowledge_Management_Toolkit)>.
3. Ramalingam, B. (2006). *Tools for Knowledge and Learning: A Guide for Development and Humanitarian Organisations*, Londres, ODI, <[http://www.odi.org.uk/rapid/publications/Tools\\_KM.html](http://www.odi.org.uk/rapid/publications/Tools_KM.html)>.
4. Canadian International Development Agency (2003). «Knowledge Sharing: Methods, Meetings and Tools», <<http://www.km4dev.org/forum/topics/knowledge-sharing-methods-1>>, consulté le 26 septembre 2010.
5. Davenport, T.H. et Prusak, L. (1998). *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Boston, Harvard Business School Press.
6. Nepal, R.B. (2005). «Knowledge Management: Concept, Elements and Process», <<http://www.km4dev.org/forum/topics/knowledge-management-concept>>, consulté le 26 septembre 2010.
7. Skyrme, D. (2002). «Best Practices in Best Practices: Guide on Developing a Sharing Best Practices Programme», <<http://www.skyrme.com/kshop/kguides.htm>>.
8. Eisenhart, M. (2001). «Gathering Knowledge While it's Ripe», *Knowledge Management Magazine*, <<http://www.knowledgeharvesting.org/documents/Knowledge%20Management%20Magazine%20Feature%20Article.pdf>>, consulté le 23 août 2008.
9. <<http://www.stevedenning.com>>, consulté le 26 septembre 2010.
10. <<http://www.knowledgeharvesting.com>>, consulté le 26 septembre 2010.

11. <<http://www.creatingthe21stcentury.org>>, consulté le 26 septembre 2010.
12. Knowledge Sharing Toolkit, <<http://www.kstoolkit.org/>>, consulté le 26 septembre 2010.
13. Lave, J. et Wenger, E. (1991). *Situated Learning – Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge, Cambridge University Press.
14. Nickols, F. (2003). *Communities of Practice: An Overview*, Mount Vernon, Distance Consulting, <<http://home.att.net/~discon/KM/CoPTypes.htm>>, consulté le 28 janvier 2009.
15. McDermott, R. (1998). « Learning Across Teams: The Role of Communities of Practice in Team Organizations », *Knowledge Management Review*, <<http://home.att.net/~discon/KM/Learning.pdf>>, consulté le 29 février 2008.
16. Welch, N. (2008). « Peer Assist Overview », <<http://www.welch-consulting.com/PeerAssist.htm>>, consulté le 19 octobre 2009.
17. Dixon, N. (2000). « Peer Assist: Guidelines for Practice », <[http://www.commonknowledge.org/userimages/resources\\_peer\\_assist\\_guidelines+.pdf](http://www.commonknowledge.org/userimages/resources_peer_assist_guidelines+.pdf)>, consulté le 26 septembre 2010.
18. Wiig, K. (1993). *Knowledge Management Methods*, Arlington, Schema Press.
19. Wallace, S. (2006). « After Action Review: Technical Guidance », <[http://events.fcw.com/events/2007/KM/downloads/USAID\\_Wallace\\_The%20After%20Action%20Review.pdf](http://events.fcw.com/events/2007/KM/downloads/USAID_Wallace_The%20After%20Action%20Review.pdf)>, consulté le 26 septembre 2010.
20. Mission-Centered Solutions (2008). « Guidelines for the AAR », <[http://www.fireleadership.gov/toolbox/after\\_action\\_review/aar.pdf](http://www.fireleadership.gov/toolbox/after_action_review/aar.pdf)>, consulté le 26 septembre 2010.

## NOTES

1. Organisation mondiale de la santé (2004). « Strengthening Health Research Systems », and OMS, *World Report on Knowledge for Better Health*, Genève, OMS, <[http://www.who.int/rpc/meetings/world\\_report\\_on\\_knowledge\\_for\\_better\\_health.pdf](http://www.who.int/rpc/meetings/world_report_on_knowledge_for_better_health.pdf)>, consulté le 18 octobre 2010.
2. National Library for Health (2005). « ABC of Knowledge Management », <<http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/>>, consulté le 18 octobre 2010.
3. Denning, S. (2009). « What is knowledge? Definitions of knowledge », <<http://www.stevedenning.com>>, consulté le 18 octobre 2010.
4. Davenport, T.H. et Prusak, L. (1998). *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Boston, Harvard Business School Press.
5. Wikipedia, The Free Encyclopedia (s.d.). « Connaissance », <<http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Knowledge&oldid=391422402>>, consulté le 19 octobre 2010.

6. National Library for Health (2005). *Op. cit.*
7. Nepal, R.B. (2005). « Knowledge Management : Concept, Elements and Process », <<http://www.km4dev.org/forum/topics/knowledge-management-concept>>, consulté le 26 septembre 2010.
8. National Library for Health (2005). *Op. cit.*
9. Denning, S. (2002). *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*, Boston, Butterworth Heinemann.
10. National Library for Health (2005). *Op. cit.*
11. *Ibid.*
12. *Ibid.*
13. *Ibid.* Voir aussi Ramalingam, B. (2005). « Implementing Knowledge Strategies: From Policy to Practice in Development Agencies », *ODI Working Paper 244*, Londres, ODI.
14. National Library for Health (2005). *Op. cit.*
15. Eisenhart, M. (2001). « Gathering knowledge while it's ripe », *Knowledge space Management Magazine*, 4(4) : 48-54.
16. Knowledge Harvesting, <<http://www.knowledgeharvesting.com/approach.htm>>, consulté le 18 octobre 2010.
17. National Library for Health (2005). *Op. cit.*
18. *Ibid.*
19. Skyrme, D. (2002). « Best Practices in Best Practices : Guide on Developing a Sharing Best Practices Programme », <<http://www.skyrme.com/kshop/kguides.htm>>, consulté le 18 octobre 2010.
20. Denning, S. (2009). « Communities for Knowledge Management », <<http://www.stevedenning.com>>, consulté le 18 octobre 2010.
21. Lave, J. et Wenger, E. (1991). *Situated Learning – Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge, Cambridge University Press.
22. Denning, S. (2009). *Op. cit.*
23. Nickols F. (2003). *Communities of Practice: An Overview*, Mount Vernon, Distance Consulting, <<http://waterwiki.net/images/4/49/CoPInside.pdf>>, consulté le 18 octobre 2010.
24. McDermott, R. (1999). « Nurturing Three Dimensional Communities of Practice: How to get the most out of human networks », *Knowledge Management Review*, automne.
25. Ramalingam, B. (2006). *Op. cit.*
26. Welch, N. (s.d.). « Peer Assist Overview. Auto-publication », <<http://www.welch-consulting.com/PeerAssist.htm>>, consulté le 18 octobre 2008.
27. Pour en savoir plus, voir Dixon, N. (2000). « Peer Assist: Guidelines for Practice », <[http://www.commonknowledge.org/userimages/resources\\_peer\\_assist\\_guidelines+.pdf](http://www.commonknowledge.org/userimages/resources_peer_assist_guidelines+.pdf)>, consulté le 18 octobre 2010.

# 3

## Pensée évaluative

---

Le suivi et l'évaluation (S&E) font partie intégrante de toute activité. Ils sont généralement effectués à la fin d'un projet ou d'une période. Ils visent à évaluer les performances afin de récompenser, de corriger ou d'améliorer. Pour un projet terminé, cette étape a la même utilité que l'autopsie pour un cadavre.

La pensée évaluative signifie s'interroger, réfléchir, apprendre et modifier, mais elle s'exerce en permanence. C'est un état d'esprit constant dans la culture d'une organisation et dans tous ses systèmes. Par conséquent, ce n'est pas un médecin-légiste, mais plutôt un docteur qui prend le pouls, établit un diagnostic et rédige une ordonnance pour prévenir, soigner et améliorer les performances.

La différence est énorme. Avec le S&E, les projets sont tirés comme des boulets de canon et leur précision ou leur impact ne peuvent être évalués que lorsqu'ils ont atterri. Avec la pensée évaluative, les projets sont comme des missiles téléguidés, donc capable de s'adapter constamment et pilotés pour garantir une précision et un impact maximum.

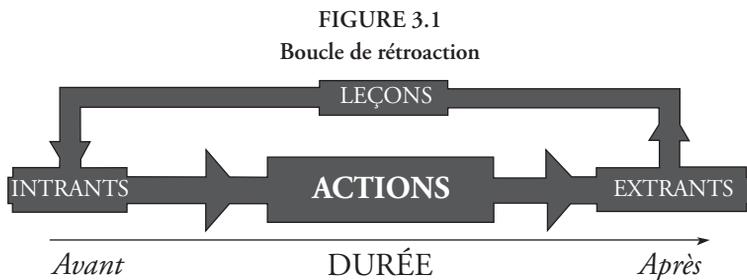
La pensée évaluative est par nature un processus de réflexion, un moyen de résoudre la « tension créative » entre notre niveau actuel de performance et le niveau souhaité<sup>1</sup>. En allant au-delà des processus de suivi et d'évaluation (S&E), plus tributaires des délais et des activités, la pensée évaluative permet de changer en apprenant. Apprendre pour éclairer et orienter l'action<sup>2</sup>.

Vous trouverez une annexe complète à ce chapitre (Chapitre 15: Foire aux questions) à la Section E de la *Boîte à outils*.

## CONCEPTS IMPORTANTS

Selon l'intéressante conception de Roper et Pettit (2002), l'apprentissage – surtout au niveau d'une organisation – peut être divisé en trois types de boucles différents. L'« apprentissage simple boucle » s'efforce d'identifier et de corriger les inefficacités, tandis que dans l'« apprentissage double boucle » on teste systématiquement des hypothèses pour redéfinir la stratégie de base. Par contre, l'« apprentissage triple boucle » demande aux individus de remettre en question et d'examiner de façon approfondie les fondements même de l'organisation, en portant un regard introspectif sur sa vision, sa mission et ses scénarios directeurs<sup>3</sup>. La pensée évaluative est la concrétisation par excellence de la triple boucle.

La pensée évaluative, comme le concept d'« évaluation évolutive » de Patton (2006)<sup>4</sup>, vise à créer des connaissances propres au contexte pour orienter notre travail. Chacune des étapes des triangles ci-après montre que l'apprentissage est au cœur du diagramme et de chacune de nos activités: la capacité de reconnaître l'échec et la réussite nous permet de prendre des mesures pour corriger, modifier ou amplifier nos actions. L'apprentissage permet de corriger à mi-parcours, étant



Source: Adapté de Principia Cybernetica Web, « Feedback », <<http://pespmcl.vub.ac.be/feedback.html>>.

entendu que les objectifs évolueront à mesure que les activités progresseront et que les connaissances s'approfondiront : pour chaque individu ou organisation, le seul échec est de ne pas apprendre<sup>5</sup>.

## L'ORGANISATION APPRENANTE

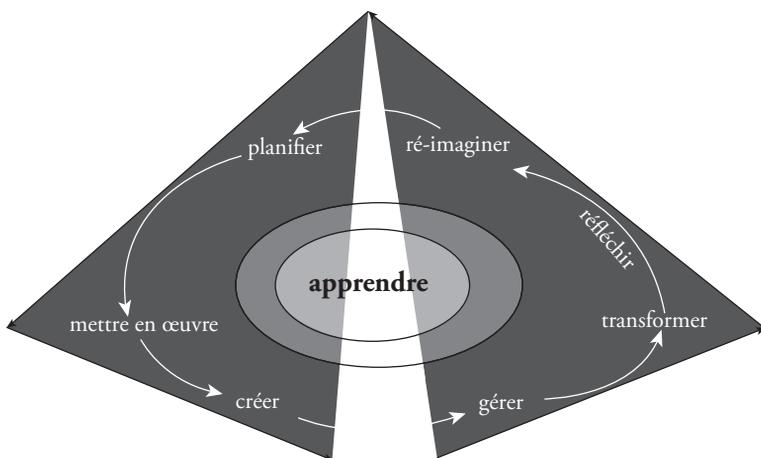
Une « organisation apprenante » est une organisation conçue pour prodiguer des enseignements qu'elle utilise ensuite pour modifier ses principales activités<sup>6</sup>. Senge (1990, 2006) ajoute que les organisations apprenantes favorisent de nouvelles façons de penser « qui encouragent à apprendre de manière continue pour avoir collectivement une vue d'ensemble<sup>7</sup> ». Elles créent et entretiennent de solides systèmes d'apprentissage alignant les objectifs centraux sur ceux qui vont appeler à changer les objectifs qui évoluent<sup>8</sup>.

Pour Agarwal (2005), les cinq qualités principales d'une organisation apprenante sont les suivantes :

- **insistance systématique** sur les données plutôt que sur les hypothèses ;
- **audacieuse**, elle n'hésite pas à essayer des approches différentes ;
- **convaincue** qu'un échec productif est préférable à une réussite improductive ;
- **réceptive**, elle adopte avec enthousiasme les meilleures pratiques ;
- **dynamique**, elle favorise le partage des connaissances, la rotation et la formation de son personnel.

En résumé, les organisations apprenantes encouragent la prise de risques intellectuels, inspirées par leur capacité à exploiter les idées brillantes tout en sachant qu'elles auront les réflexes nécessaires pour corriger les erreurs, c'est-à-dire adopter l'état d'esprit de « tension créative » décrit par Davidson<sup>9</sup>. Cet état d'esprit non seulement permet, mais favorise une mentalité de réflexion et d'apprentissage continu. Au lieu de susciter la crainte de ne pas savoir, il stimule une ardeur à vouloir découvrir et en savoir plus.

FIGURE 3.2  
Processus de pensée évaluative



**planifier** des projets  
et des interventions

**mettre en œuvre**

des activités et des idées

**créer** des données et  
des réalisations

**apprendre, adapter,  
améliorer**

**gérer** les données et  
les informations

**transformer** les données en  
leçons et en connaissances

**réfléchir** sur les leçons  
**redéfinir** les activités  
principales

Comme tous les processus d'AC, la nature participative de la pensée évaluative tend à créer une structure organisationnelle « plus plate » ; elle favorise l'émergence des qualités de leadership de chaque personne, elle entraîne une plus grande interaction entre les personnes à tous les niveaux et elle les incite à travailler en équipe<sup>10</sup>.

Combien d'entre nous travaillent dans des organisations dans lesquelles on nous incite à réfléchir sur notre travail, à lire et écouter ce que les autres ont à dire, à systématiser et partager nos expériences afin que les autres puissent critiquer notre travail, aussi bien au sein de nos institutions que dans la communauté de développement plus large ? (Roper et Pettit, 2002).

## RESSOURCES

1. Simonin, B. (1997). «The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization», *The Academy of Management Journal*, 40(5).
2. Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday.
3. Chawla, S. et Renesch, J. (dir.) (1995). *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*, Portland, Productivity Press.
4. Armstrong, A. et Foley, P. (2003). «Foundations for a Learning Organization: Organizational Learning Mechanisms», *The Learning Organization*, 10(2).

## OUTILS DE PENSÉE ÉVALUATIVE

La pensée évaluative utilise huit outils familiers pour collecter et évaluer les informations et les opinions en continu, mais d'abord elle établit un état d'esprit (culture), à savoir : Comment applique-t-on la pensée évaluative? Comment passe-t-on de la théorie de la pensée évaluative à la réalité?

Cette section traite des sujets suivants :

1. changement le plus significatif;
2. exploration positive (*appreciative inquiry*);
3. analyse de retour d'expérience;
4. évaluation horizontale;
5. journaux d'impacts;
6. enquêtes formelles;
7. méthodes d'évaluation rapide;
8. indicateurs de performances.

**Changement le plus significatif**

Dans ce processus, les participants doivent réfléchir sur le passé et décrire les aspects du changement les plus marquants – «qui a fait quoi, quand et pourquoi – et les raisons pour lesquelles l'événement a été important<sup>11</sup>». Ils lisent ces histoires à voix haute et discutent de

la valeur des changements décrits. Un « groupe témoin » d'experts peut également sélectionner les histoires les plus significatives pour des discussions en groupe.

Comme l'expliquent Davies et Dart (2005), la technique du changement le plus significatif (CPS) est particulièrement utile pour saisir les tendances en constante évolution et montrer les changements concrets dans des laps de temps spécifiques. On peut utiliser ces histoires CPS pour les relations publiques, en les présentant par exemple comme des témoignages positifs, mais elles permettent surtout de mieux faire comprendre au personnel d'une organisation l'impact et l'influence qu'a eu son travail, et souvent avec les mots des non-professionnels<sup>12</sup>. L'application « intégrale » de la technique CPS comporte généralement 10 étapes<sup>13</sup> et ne demande pas de compétences particulières.

1. Lorsque vous analysez les résultats de votre travail de l'année dernière, quels sont les changements les plus significatifs que vous constatez ?
2. Après avoir lu toutes ces histoires de changements les plus significatifs, lesquels selon vous sont les plus significatifs de tous ?

En se focalisant sur l'apprentissage, plutôt que sur l'obligation de rendre compte, le CPS permet d'obtenir un magnifique instantané des actions, de leurs effets et de leur potentiel.

## RESSOURCES

1. Davies, R. et Dart, J. (2005). « The Most Significant Change (MSC) Technique: A Guide to its Use », <<http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.htm>>, consulté le 26 septembre 2010. Nous vous recommandons de commencer par ce site.
2. Le site <<http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/>> publie un excellent répertoire de groupes du monde entier qui ont appliqué la technique CPS. Consulté le 26 septembre 2010.
3. Pour en savoir plus sur l'utilisation des contes comme outil de gestion des connaissances, reportez-vous au chapitre 9.

## Exploration positive

L'exploration positive permet d'examiner les résultats passés (ou une vision idéale de l'avenir) et utilise les contes pour mettre l'accent sur des ingrédients-clé. Dans cette technique, on demande aux participants de se remémorer une période où le projet, le programme ou l'organisation fonctionnait de manière optimale. À quels moments ont-ils été le plus fier du travail accompli? Qu'est-ce qui a rendu possibles ces résultats optimaux? Comment serait l'organisation si ces résultats optimaux étaient quotidiens<sup>14</sup>?

L'exploration positive est une excellente technique de motivation: si nous arrivons à comprendre les conditions et le contexte d'une excellente performance passée, non seulement nous pourrions la reproduire, mais nous pourrions aussi l'institutionnaliser. Avec cet état d'esprit, une organisation peut cesser de ressasser ses problèmes pour se focaliser sur l'excellence. Ce que l'exploration positive apporte à la série des outils de pensée évaluative va un peu plus loin que la maxime selon laquelle nous n'apprenons qu'en analysant nos échecs passés. Cette technique met en lumière les conditions, le contexte et les facteurs cruciaux pour la réussite, et permet aux participants d'imaginer comment ces éléments peuvent être renforcés et mis en application<sup>15</sup>.

L'exploration positive se déroule généralement en cinq étapes (définition, découverte, rêve, construction et destin), combinant petits groupes et séances plénières.

## RESSOURCES

1. Acosta, A. et Douthwaite, B. (2005). «Appreciative Inquiry», <<http://www.cgiar-ilac.org/content/appreciative-inquiry>> est un excellent point de départ. Consulté le 23 août 2008.
2. Appreciate Inquiry Commons (AI Central), <<http://appreciativeinquiry.cwru.edu>>, une série de témoignages intéressants autour de la mise en pratique de la technique d'exploration positive. Consulté le 26 septembre 2010.
3. Ole Sena, S. et Booy, D. (1994). «Appreciative Inquiry Approach to Community Development: The World Vision Tanzanian Experience», *Global Social Innovations* 1(2), <<http://appreciativeinquiry.case.edu/gem/tanzania.html>>, consulté le 26 septembre 2010.

## Analyse de retour d'expérience

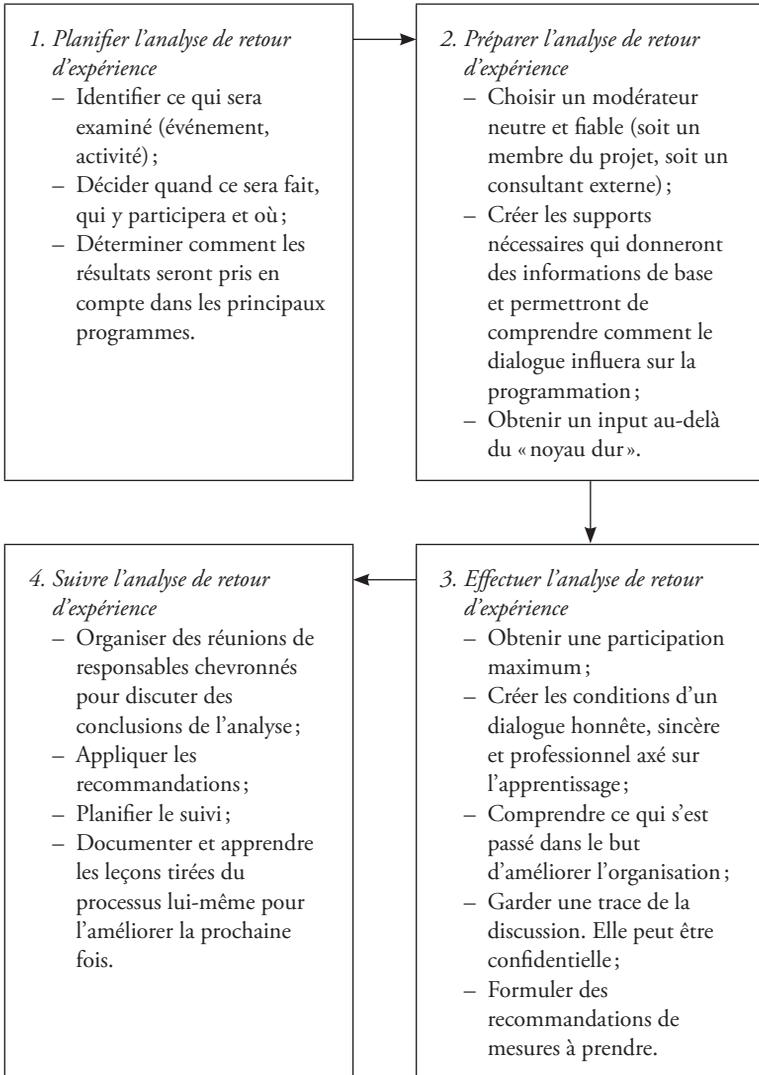
Conçue à l'origine par l'armée américaine, l'analyse de retour d'expérience est un processus ouvert et participatif, qui permet de comprendre « ce qui s'est passé, pourquoi cela s'est passé et comment cela peut être amélioré<sup>16</sup> ». Lors de discussions en groupe, les participants examinent les nombreux facteurs techniques et humains en jeu, afin d'aboutir à une série d'enseignements clé pour améliorer les résultats ou entretenir la réussite.

L'analyse de retour d'expérience est un facteur de responsabilité, car elle intègre les événements dans un « cycle d'apprentissage » et fournit des preuves et des expériences pour modifier les pratiques et les objectifs futurs grâce à :

- des observations sincères sur des points forts et des points faibles spécifiques à partir de différents points de vue ;
- des commentaires et des idées essentiels pour améliorer les résultats, et
- des détails qui manquent souvent dans les rapports d'évaluation<sup>17</sup>.

L'analyse de retour d'expérience peut être formelle (généralement avec un modérateur et un solide appui logistique) ou informelle (habituellement le même jour que l'événement ou le programme examiné). Les deux types tendent à répondre à quatre séries de questions différentes : Qu'est-ce qui était planifié ? Que s'est-il réellement passé ? Pourquoi est-ce que c'est arrivé ? Et que pourrions-nous améliorer la prochaine fois<sup>18</sup> ? Les sujets débattus peuvent être les résultats techniques, les techniques, la communication, les leçons apprises, les rôles et les responsabilités, les problèmes d'organisation, les impacts du stress, etc.

FIGURE 3.3  
Processus formel d'analyse de retour d'expérience



Source: Wallace, S. (2006). *After-Action Review: Technical Guidance*, Washington, D.C., USAID, <<http://www.docstoc.com/docs/673425/The-After-Action-Review-Technical-Guidance>>, consulté le 29 septembre 2010.

## RESSOURCES

1. Pour en savoir plus, consultez Wallace, S. (2006). *After-Action Review: Technical Guidance*, Washington, D.C., USAID, <<http://www.docstoc.com/docs/673425/The-After-Action-Review-Technical-Guidance>>, consulté le 29 septembre 2010.
2. Autre document intéressant : Mission-Centered Solutions (2008). « Guidelines for the AAR », <[http://www.mcsolutions.com/resources/AAR\\_Wildland\\_Fire.pdf](http://www.mcsolutions.com/resources/AAR_Wildland_Fire.pdf)>, consulté le 24 août 2008.

## Évaluation horizontale

Cette technique de « liaison et d'échange » consiste à organiser des visites entre pairs. Il s'agit d'inviter des collègues à contribuer à l'évaluation à la fois comme experts et comme pairs qui pensent de la même façon et connaissent bien le contexte et le terrain. Ils pourront ainsi donner des avis pertinents et seront encore plus motivés pour faire profiter leur propre organisation de ce qu'ils auront appris<sup>19</sup>.

L'expérience a montré qu'une évaluation horizontale réussie passe impérativement par l'organisation d'un atelier participatif, d'une durée de trois jours, avec un nombre égal de participants locaux et de visiteurs. Généralement, les participants locaux présentent leur expérience sur un projet donné et les visiteurs formulent des appréciations critiques, ainsi que des observations inspirées par leur propre expérience. Comme l'expliquent Thiele *et al.* (2006), l'atelier doit être dirigé de manière professionnelle, le premier jour étant consacré à une discussion sur la méthodologie du projet et les critères pour l'évaluer. Le deuxième jour doit être consacré à des visites sur le terrain, afin que les visiteurs puissent voir la méthodologie en action et discuter des progrès avec le personnel du projet et les participants. Enfin le troisième jour doit être réservé à une discussion plénière pour mettre en lumière les points forts et les points faibles, afin de créer une feuille de route de mise en œuvre des changements préconisés par les conclusions de l'évaluation horizontale<sup>20</sup>.

Les principaux avantages qu'offre l'évaluation horizontale par comparaison avec des évaluations externes plus traditionnelles sont les suivants : adaptabilité, meilleures opportunités d'apprentissage dans

un environnement souple mais bien structuré, capacité de connaître les opinions de pairs au lieu de spécialistes externes et possibilité de l'utiliser avec des systèmes de S&E plus formels.

## RESSOURCES

1. Thiele, G., Devaux, A., Velasco, C. et Manrique, K. (2006). «Horizontal Evaluation: Stimulating Social Learning Among Peers», *ILAC Brief 13*, <[http://www.cgiar-ilac.org/downloads/Briefs/ILAC\\_Brief13.pdf](http://www.cgiar-ilac.org/downloads/Briefs/ILAC_Brief13.pdf)>, consulté le 24 août 2008.
2. Hovland, I. (2007). «Making a Difference: M&E of Policy Research», *ODI Working Paper 281*, <<http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/WP281.pdf>>, consulté le 23 août 2008. Ce document décrit de manière intéressante la plupart de ces outils.

## Journaux d'impacts

Le journal des impacts est un enregistrement simple et informel des impacts ou de l'influence d'un projet ou d'une organisation. Il peut comporter les commentaires des parties prenantes, une liste de références diffusées par les médias (articles, internet, émissions télévisées, emails), des anecdotes, des discours citant le travail réalisé, etc. C'est un outil qualitatif et non systématique, mais il peut être un excellent moyen de dresser l'état des lieux, de voir ce qui fonctionne bien et ce qui pourrait être amélioré. Comme l'indique Hovland (2007), «l'effet cumulatif peut être utile pour déterminer où et comment le projet ou le programme déclenche les réponses les plus directes, et pour éclairer les futurs choix<sup>21</sup>». Pour une organisation qui gère plusieurs projets différents, le journal des impacts peut être un moyen puissant (mais peu coûteux et peu gourmand en compétences) de déterminer ceux qui exigent le plus d'attention, et si l'utilisation d'autres outils de pensée évaluative serait nécessaire pour mieux nuancer les perceptions existantes et les leçons importantes.

De la même manière qu'une bibliothèque utilise les analyses de citations pour déterminer ce qu'elle doit acheter, arrêter ou jeter, un journal des impacts peut utiliser l'analyse des citations pour évaluer

#### 44 La boîte à outils sur l'application des connaissances

les réalisations. Une forme « étendue » de mesure des citations peut combiner l'analyse théorique (p. ex., les articles révisés par les collègues) avec de nouvelles mesures, telles que :

- documents sur les politiques gouvernementales ;
- directives opérationnelles publiées par les organismes publics, les associations professionnelles ou les ONG ;
- manuels de formation ;
- articles de journaux ;
- sites Web.

#### RESSOURCE

1. Hovland, I. (2007). « Making a Difference: M&E of Policy Research », *ODI Working Paper 281*, <<http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/WP281.pdf>>, consulté le 23 août 2008. Cet article décrit comment l'ODI a utilisé les journaux des impacts.

### Enquêtes formelles

Les enquêtes formelles sont utiles pour collecter des données auprès d'un grand nombre de personnes. Elles peuvent cibler les parties prenantes directement concernées par le projet, ainsi qu'un groupe de contrôle non concerné. Elles peuvent être effectuées à n'importe quel moment d'un cycle d'activités, à condition que la manière dont les données seront codées et exploitées soit claire.

Les questions peuvent être à réponse libre (leur analyse peut être longue mais permet de collecter des informations inattendues) ou fermées (p. ex., à choix multiple, ce qui simplifie l'analyse des réponses)<sup>22</sup>.

#### RESSOURCES

1. Westat, J.F. (2002). *The 2002 User-Friendly Handbook for Project Evaluation*, Arlington, National Science Foundation, <<http://www.nsf.gov/pubs/2002/nsf02057/start.htm>>, consulté le 26 septembre 2010.

2. Clark, M. et Sartorius, R. (2004). *Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods and Approaches*, Washington, D.C., The World Bank, <[http://lnweb18.worldbank.org/oad/oeddoclib.nsf/24cc3bb1f94ae11c85256808006a0046/a5efbb5d776b67d285256b1e0079c9a3/\\$FILE/MandE\\_tools\\_methods\\_approaches.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/oad/oeddoclib.nsf/24cc3bb1f94ae11c85256808006a0046/a5efbb5d776b67d285256b1e0079c9a3/$FILE/MandE_tools_methods_approaches.pdf)>.
3. Survey Monkey (<<http://www.surveymonkey.com/>>) est un site utile pour créer des enquêtes professionnelles en ligne gratuitement ou en payant pour avoir accès aux fonctionnalités de la version complète.
4. Zoomerang (<<http://www.zoomerang.com/>>) permet également de créer des enquêtes en ligne, gratuitement ou en payant.

## Méthodes d'évaluation rapide

Comparables à des enquêtes, mais plus courtes, plus rapides, moins coûteuses et moins formelles. Ces évaluations permettent d'obtenir plus rapidement un retour d'informations et des enseignements de personnes inattendues. Il peut s'agir par exemple d'entretiens enregistrés diffusés par la suite sous forme de spots radio et d'émissions téléchargeables (voir le chapitre 8), ou d'extraits d'un rapport de synthèse.

## Entretiens avec les informateurs principaux

Les informateurs principaux sont choisis pour leur expérience et leurs connaissances spécifiques. Cette technique est particulièrement utile lorsqu'on dispose de temps, de moyens ou de personnel limités et qu'on a besoin d'informations approfondies sur un petit nombre de sujets (qui peuvent être sensibles). Ces entretiens ne donnent que des informations qualitatives qui sont susceptibles d'être partiales, à la fois de la part des informateurs et de l'intervieweur.

Ce sont des entretiens qualitatifs, approfondis et semi-structurés – des « conversations » – entre le chercheur/évaluateur et un certain nombre d'informateurs (entre 15 et 35), qui permettent d'échanger librement des idées et des informations. Généralement, ils sont basés sur une liste de thèmes ou des questions à réponse libre.

## RESSOURCES

1. USAID Center for Development Information and Evaluation (1996). « Conducting Key Informant Interviews », *Performance Monitoring and Evaluation TIPS*, 2, <[http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNABS541.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABS541.pdf)>, consulté le 23 août 2008.
2. Kumar, K. (1989). *Conducting Key Informant Interviews in Developing Countries*, Washington, D.C., USAID Program Design and Evaluation Methodology Report No. 13, <[http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNABS541.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABS541.pdf)>, consulté le 23 août 2008.

## Groupes de réflexion

Huit à douze personnes ayant des parcours et des caractéristiques similaires sont sélectionnées et « interviewées » en groupe, afin qu'elles échangent librement des idées et discutent sur certains sujets et sur leurs expériences. Il est possible de désigner un modérateur qui s'assurera que la conversation ne s'éteint pas (et ne s'écarte pas du sujet) à l'aide d'un guide de discussion préparé à l'avance. Il sera également chargé de s'assurer que tous les participants auront pu s'exprimer<sup>23</sup>. Étant donné que les groupes de réflexion sont organisés dans un contexte social, « cette technique, telle qu'elle est conçue, permet d'observer la dynamique du groupe, favorise la discussion et donne des indications de première main sur les comportements, les attitudes, le langage, etc. des personnes interrogées<sup>24</sup> ».

Les groupes de réflexion permettent d'obtenir des données qualitatives et potentiellement partiales.

## RESSOURCES

1. USAID Center for Development Information and Evaluation (1996). « Conducting Focus Group Interviews », *Performance Monitoring and Evaluation TIPS*, 10, <[http://www.usaid.gov/pubs/usaid\\_eval/ascii/pnaby233.txt](http://www.usaid.gov/pubs/usaid_eval/ascii/pnaby233.txt)>.
2. Westat, J.F. (2002). *The 2002 User-Friendly Handbook for Project Evaluation*, Arlington, National Science Foundation, <<http://www.nsf.gov/pubs/2002/nsf02057/nsf02057.pdf>>.

## Interviews de groupe communautaire

Il s'agit d'interroger un groupe avec un questionnaire préparé. Dans cette technique, la discussion a lieu principalement entre les participants et l'intervieweur, plutôt qu'entre les participants eux-mêmes. L'interview se passe dans un lieu public et généralement tous les participants intéressés peuvent y prendre part. Cette technique est particulièrement utile pour collecter des données sur les besoins, les préoccupations et les perceptions d'une collectivité, et pour mesurer les progrès et l'impact d'un projet.

## Observations directes

Muni d'une liste de contrôle détaillée, un observateur visite le site d'un projet pour récolter (en observant et en écoutant) des informations sur les activités en cours, les processus, les interactions sociales et les résultats observables. Cette méthode aide à mieux comprendre le contexte et permet à l'observateur « d'obtenir des informations sur des problèmes que les participants ou le personnel peuvent ignorer ou dont ils ne souhaitent pas ou ne peuvent pas discuter ouvertement lors d'un entretien ou dans le cadre d'un groupe de réflexion<sup>25</sup> ».

## RESSOURCES

1. USAID Center for Development Information and Evaluation (1996). « Using Direct Observation Techniques », *Performance Monitoring and Evaluation TIPS*, 4, <[http://www.usaid.gov/pubs/usaid\\_eval/ascii/pnaby208.txt](http://www.usaid.gov/pubs/usaid_eval/ascii/pnaby208.txt)>.
2. Taylor-Powell, E. et Steele, S. (1996). *Program Development and Evaluation, Collecting Evaluation Data: Direct Observation*, Madison, Cooperative Extension Publications, <<http://learningstore.uwex.edu/pdf/G3658-5.pdf>>.

## Mini-enquêtes

Bien qu'elles visent des objectifs similaires à ceux des enquêtes formelles, les mini-enquêtes sont beaucoup plus courtes étant donné qu'elles posent des questions moins nombreuses et à choix multiple.

Généralement, le nombre de personnes interrogées se situe entre 50 et pas plus de 75 personnes. La grande différence entre cette méthode et les autres méthodes rapides est que celle-ci produit des données quantitatives.

#### RESSOURCE

1. Kumar, K. (1990). *Conducting Mini Surveys in Developing Countries*, Washington, D.C., USAID Program Design and Evaluation Methodology Report N°. 15. (PN-AAX-249), <[http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNAAX249.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNAAX249.pdf)>, consulté le 23 août 2008.

### Indicateurs de performances

Ces indicateurs mesurent les résultats quantitatifs et visent des résultats tangibles; ils peuvent être utilisés pour évaluer les progrès par rapports à des points de référence prédéfinis. Les indicateurs de performances peuvent être alignés sur des objectifs SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound) ou des objectifs axés sur les résultats, raisonnables et vérifiables. Par exemple, si on évalue l'efficacité de la distribution de moustiquaires imprégnées d'insecticide, on peut définir comme indicateur de performances une réduction annuelle de 10 % du taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans pour les trois prochaines années.

Dans la plupart des cas, les indicateurs de performances sont dérivés des objectifs mêmes du projet. Dans certains cas, les projets « peuvent être évalués par rapport à des objectifs et des principes au niveau politique, ou par rapport à des standards obtenus en effectuant des comparaisons avec des interventions similaires ou en appliquant des modèles de pratiques recommandées<sup>26</sup> ».

#### RESSOURCES

1. USAID Center for Development Information and Evaluation (1996). « Selecting Performance Indicators », *Performance Monitoring and Evaluation TIPS*, 6, <[http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNABY214.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABY214.pdf)>, consulté le 23 août 2008.

2. Clark, M. et Sartorius, R. (2004). *Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods and Approaches*, Washington, The World Bank, <[http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/24cc3bb1f94ae11c85256808006a0046/a5efbb5d776b67d285256b1e0079c9a3/\\$FILE/MandE\\_tools\\_methods\\_approaches.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/24cc3bb1f94ae11c85256808006a0046/a5efbb5d776b67d285256b1e0079c9a3/$FILE/MandE_tools_methods_approaches.pdf)>.

## ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE DE PENSÉE ÉVALUATIVE

Les stratégies varieront en fonction du contexte, mais les grands principes seront les mêmes :

- L'objectif de la pensée évaluative est d'apprendre et de s'adapter. Les structures et les processus doivent créer cet environnement « évolutif ».
- La pensée évaluative doit prendre en compte les opinions des parties prenantes. Comment peuvent-elles participer aux boucles de retour d'information ?
- S'il existe un cadre S&E, les pratiques de pensée évaluative doivent s'en inspirer, le compléter, « réaffecter » certains des budgets S&E et imposer les inputs et la logique de la pensée évaluative.
- Du temps et des ressources doivent être consacrés à la pensée évaluative.
- Les politiques de l'organisation destinées à créer et à entretenir un environnement de pensée évaluative peuvent comprendre le développement du personnel (besoins en formation), l'exécution de pratiques de pensée évaluative et de S&E, ainsi qu'une technologie flexible et réactive.
- Une stratégie de pensée évaluative, c'est-à-dire un document ou un rapport décrivant notre approche, doit être remise aux parties prenantes et aux bailleurs de fonds (le cas échéant) pour qu'ils la commentent.

## QUATRE STRATÉGIES DE PENSÉE ÉVALUATIVE

### L'enquête et les forums d'autoévaluation

Idéalement, toute tentative d'institutionnaliser la pensée évaluative doit commencer par une auto-évaluation. L'une des méthodes les plus faciles pour une organisation de s'auto-évaluer consiste à utiliser l'outil d'autoévaluation de pensée évaluative de la Bruner Foundation (voir ci-dessous). Dans le cadre de l'utilisation de cet outil, un forum peut être organisé pour que les membres de l'organisation ou les participants au projet puissent discuter des résultats et concevoir les moyens pratiques de renforcer l'intégration des outils de pensée évaluative ou les développer, à la fois au niveau interne et au niveau des programmes. Ce forum peut être une « sphère de sécurité » où les commentaires resteront anonymes et qui ne fera pas l'objet d'un rapport ou d'un compte-rendu officiel (pour en savoir plus sur les sphères de sécurité, reportez-vous au chapitre 5).

TABLEAU 3.1  
Extraits de l'outil d'autoévaluation de la pensée évaluative  
de la Bruner Foundation

	<i>Note</i>	<i>Priorité</i>
<i>1. Mission de l'organisation</i>		
a. L'énoncé de la mission est examiné et révisé de manière périodique avec la contribution des principales parties prenantes concernées	0	Élevée
b. L'organisation vérifie régulièrement la compatibilité entre les programmes et sa mission	1	
c. L'organisation prend des mesures suite aux conclusions des vérifications de compatibilité (p. ex., si un programme n'est pas compatible avec sa mission, il est modifié ou abandonné)	0	Faible

(suite page suivante)

(suite du tableau 3.1)

	Note	Priorité
<i>2. Finances</i>		
a. La situation financière de l'organisation est régulièrement contrôlée (au moins chaque trimestre) par le conseil d'administration et les dirigeants	1	
b. L'organisation a mis en place un plan permettant d'identifier les mesures à prendre en cas de réduction des budgets ou de manque de financements	1	
<i>3. Dirigeants</i>		
a. Les cadres dirigeants soutiennent et valorisent l'évaluation des programmes et la pensée évaluative	1	
b. Les cadres dirigeants utilisent les conclusions des évaluations dans les prises de décisions pour l'organisation	1	
c. Les cadres dirigeants motivent le personnel pour qu'il utilise régulièrement des stratégies d'évaluation spécifiques	0	Élevée
d. Les cadres dirigeants encouragent l'utilisation des technologies qui facilitent les évaluations et la pensée évaluative	1	
<i>4. Ressources humaines</i>		
a. L'organisation a mis en place une procédure d'évaluation du rendement du personnel	0	Élevée
b. L'organisation utilise les résultats des données recueillies relatives aux références, à la formation et aux compétences culturelles des employés pour recruter, embaucher et former un personnel culturellement compétent	0	Moyenne
c. Les résultats des enquêtes de satisfaction du personnel sont pris en compte pour modifier les politiques et les procédures	1	

Source : Bruner Foundation (2007). « Evaluative Thinking Assessment Tool: v2 Sample Report 2007 », <<http://brunerfoundation.org/ei/docs/sample.report.pdf>>.

Remarque : « Note » = 1 si l'indicateur est présent, 0 s'il ne l'est pas. Une note élevée indique que la pratique en matière de pensée évaluative est très présente dans l'organisation. « Priorité » = élevée, moyenne ou faible. Il s'agit d'une mesure qualitative de l'importance accordée à certains indicateurs, mais les utilisateurs ne sont pas obligés de remplir ces cases.

## RESSOURCES

1. Voir Bruner Foundation (2007). «Evaluative Thinking Assessment Tool: v2 Sample Report 2007», <<http://brunerfoundation.org/ei/docs/sample.report.pdf>>, consulté le 23 août 2008.
2. Voir également la version Excel de l'outil d'autoévaluation de la pensée évaluative à l'adresse <<http://brunerfoundation.org/ei/docs/evaluativethinking.assessment.v4.xls>>, consulté le 23 août 2008.

## Rapport d'étape

Le recrutement de spécialistes externes (plus d'objectivité, plus de franchise et plus d'impartialité) pour orienter la stratégie présente des avantages. Ils peuvent l'orienter en se basant sur des entretiens avec les principaux informateurs (personnel et parties prenantes), en utilisant certaines techniques d'observation directe, en examinant les journaux des impacts, en lisant et évaluant les éventuels rapports ou cadres préexistants de suivi et d'évaluation, et en lisant les rapports sur les projets et les autres documents. Ces consultants peuvent organiser un atelier sur les changements les plus significatifs ou une exploration positive pour se faire une idée plus complète de la situation du projet ou de l'organisation et des objectifs qu'il ou elle veut atteindre. L'organisation peut demander à un consultant de tirer les enseignements à long terme. Par exemple, si deux réunions annuelles de toutes les parties prenantes d'un projet ont été planifiées, un consultant peut y assister puis effectuer une analyse de retour d'expérience, une analyse du changement le plus significatif ou des entretiens avec les principaux informateurs pour disséquer les principaux changements survenus depuis la réunion précédente. Les inconvénients du recours à un consultant externe sont notamment le risque de perdre le consultant avant la fin de l'évaluation ou de recevoir des rapports dans des formats inutilisables.

Les activités stimulées par des intervenants externes constituent des opportunités de :

- Créer des documents d'apprentissage axés sur l'action, au lieu d'un rapport final sur l'état d'avancement, détaillant les leçons tirées et les réponses. Dans ces documents, l'accent est mis sur l'action, ce qui oblige le consultant à se familiariser avec le personnel et son *modus operandi* pour se faire une idée précise des modifications ou des améliorations à apporter aux actions. Il s'agit d'une intervention en continu, pas d'un bilan.
- Rédiger un document de synthèse présentant les progrès, les leçons, les réalisations et les faiblesses sous la forme d'un outil de relations publiques ou de communication ; ce document peut être inclus dans une analyse théorique et par conséquent examiné par les pairs et publié. Il peut être considéré comme un « instantané » qui pourra être inséré dans un album dynamique présentant les progrès d'une année sur l'autre. Les documents analytiques bien conçus intéressent particulièrement les bailleurs de fonds.
- Mener une évaluation horizontale pour compléter l'analyse du consultant, afin de comparer un projet avec un autre. Le consultant pourra y participer en tant que modérateur.
- Montrer son engagement en matière de renforcement des capacités, en désignant un membre de l'organisation qui sera chargé de suivre le consultant de près.

Le recrutement d'un consultant exige des vérifications approfondies. Quel type d'expérience a-t-il en S&E et en pensée évaluative ? A-t-il travaillé dans une institution ayant le même état d'esprit auparavant ? Est-ce qu'il comprend précisément ce dont nous avons besoin ? A-t-il une connaissance approfondie du travail que fait notre organisation ? Et, peut-être le plus important, est-ce que son style personnel convient<sup>27</sup> ? Ne partez jamais du principe qu'un consultant – même si c'est un spécialiste – connaît vos besoins. Des instructions détaillées et un budget spécifique de la tâche précisant la répartition des horaires, les frais de déplacement et les autres coûts directs ou indirects peuvent aider à clarifier les attentes et les rôles.

Cette tâche peut être assignée à un membre de l'organisation, mais comme l'indique Patton (1997), « elle exige une grande conviction, beaucoup de diplomatie et une compréhension fine de la manière d'aider les supérieurs hiérarchiques à apprécier l'évaluation<sup>28</sup> ».

## **Environnement favorable à la pensée évaluative**

Pour que les changements favorisent de meilleures pratiques de pensée évaluative aux niveaux individuel, du projet et de l'organisation, ils doivent prendre en compte les résultats de l'autoévaluation.

Premièrement, l'organisation doit être déterminée à renforcer les capacités (formation/forums) qui aideront à institutionnaliser le concept de pensée évaluative. Deuxièmement, la pensée évaluative peut être diffusée d'une organisation à ses partenaires. Comme le fait remarquer Patton (1999), « Former les partenaires aux méthodes et aux procédures d'évaluation permet d'appliquer les évaluations à la fois à court terme et à long terme. En leur donnant les moyens de faire des évaluations plus sophistiquées, on accroît à terme l'utilisation de la technique d'évaluation<sup>29</sup>. » Troisièmement, l'organisation doit créer un environnement technologique favorable, c'est-à-dire dans lequel une entreprise pose des questions de routine sur la manière dont le matériel et les logiciels contribuent à l'efficacité, effectue régulièrement des enquêtes pour vérifier l'adéquation des technologies et exploite les données recueillies<sup>30</sup>.

### **ENCADRÉ 3.1**

#### **La pensée évaluative au Kenya et au Malawi**

Dans les initiatives de renforcement des capacités de la recherche en santé (IRCRS) au Kenya et au Malawi, la pensée évaluative n'est pas juste un outil – elle est à la base même des activités.

Leurs produits sont des informations pour le changement. Elles changent la manière dont les informations sont recueillies, stockées et échangées. Elles doivent donc nécessairement contrôler en permanence les résultats des changements qu'elles appliquent pour étayer leur propre évolution.

*(suite page suivante)*

(suite de l'encadré 3.1)

Le renforcement des capacités de la recherche en santé (HRCS Learning) profitera aux deux principaux publics visés – le RCRS lui-même, au niveau des bailleurs de fonds (DFiD, Wellcome Trust, CRDI) et des deux initiatives nationales, et la communauté mondiale de tous ceux qui sont concernés par les stratégies de renforcement des capacités de la recherche. Dans le premier cas, HRCS Learning fournira une illustration évolutive des activités de RCRS, ce qui permettra d'étayer et d'ajuster la programmation RCRS, aussi bien dans chacun des pays qu'entre le Kenya et le Malawi. La taille et la complexité du RCRS exigent ce type d'inspection pour garantir qu'à terme ses activités évolueront, apprendront et absorberont les leçons et les expériences des autres initiatives et contextes. Dans le deuxième cas, HRCS Learning utilisera ces leçons et ces résultats pour en faire profiter d'autres initiatives naissantes de renforcement des capacités de recherche, dont beaucoup se tournent déjà vers l'expérience RCRS pour bénéficier de ses conseils et de son expertise.

Le processus d'« apprentissage » combinera des analyses internes et effectuées par des consultants, des ateliers, des échanges, des publications, un dialogue ouvert, des évaluations, des réunions « sphères de sécurité », etc. Il permettra de tirer, de documenter, de synthétiser et de diffuser les enseignements du renforcement des capacités de recherche en santé, aussi bien au Kenya et au Malawi, que dans d'autres initiatives similaires.

Source: CRDI (2006). « Health Research Capacity Strengthening », <[http://www.idrc.ca/en/ev-106713-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-106713-201-1-DO_TOPIC.html)>, consulté le 8 novembre 2010.

## Budget

La pensée évaluative a un coût financier, et un coût en termes d'heures de travail et de ressources humaines. Dans les trois cas, le budget doit être dédié et spécifique, pas dérivé ou exprimé en pourcentage d'un autre poste budgétaire. Les propositions de projet qui comportent une stratégie de pensée évaluative bien élaborée sont encouragées par les bailleurs de fonds qui souhaitent soutenir les projets de recherche conçus pour être concrets et réfléchis.

## INSTITUTIONNALISATION DE LA PENSÉE ÉVALUATIVE

La pensée évaluative n'est pas et ne deviendra pas un processus définitif. Elle est par définition un concept d'apprentissage – et par conséquent un concept changeant. Elle consiste à apprendre pour changer. Apprendre pour éclairer et orienter l'action. Elle doit donc faire partie inhérente de la culture d'une organisation et ne pas être une technique nouvelle. Elle complète le S&E, elle ne le remplace pas. Pour mieux comprendre certaines approches de S&E, reportez-vous au chapitre 15 où vous trouverez une Foire aux questions qui décrit les concepts de base aussi bien du S&E quantitatif que du S&E qualitatif, ainsi que les outils utilisés.

### RESSOURCE

1. Le *Guide to Monitoring and Evaluating Health Information Products and Services* décrit une méthode standardisée à l'intention des éditeurs, des gestionnaires de connaissances, des responsables de programme, des spécialistes S&E et des communicateurs d'informations sanitaires. Cette méthode leur permet d'évaluer leurs produits imprimés ou électroniques et leurs services afin qu'ils répondent aux conditions nécessaires pour être efficaces, utilisés et adaptés par les praticiens et les décideurs du secteur de la santé.

### NOTES

1. Davidson, E.J. (2005). « Evaluative Thinking and Learning-Enabled Organisational Cultures », Presentation to the Canadian Evaluation Society & American Evaluation Association Conference, 28 octobre 2005.
2. Notre définition s'inspire des travaux de la Bruner Foundation. Même si la Bruner Foundation a publié un certain nombre de bulletins et d'articles sur la pensée évaluative, vous trouverez leur définition dans Bruner Foundation (2005). *Evaluative Thinking – Bulletin 2: Evaluative Thinking in Organisations*. Les 11 bulletins peuvent être consultés sur <[http://www.brunerfoundation.org/ei/sub\\_page.php?page=tools](http://www.brunerfoundation.org/ei/sub_page.php?page=tools)>.

3. Roper, L. et Pettit, J. (2002). «Development and the Learning Organisation: An Introduction», *Development in Practice*, 12(3-4), <<http://www.development-inpractice.org/oa/vol12/v12n03.htm>>, consulté le 18 octobre 2010.
4. Patton, M.Q. (2006). «Evaluation for the Way We Work», *The Nonprofit Quarterly*, Printemps.
5. Patton, M.Q. (1999). «Utilization-Focused Evaluation in Africa», Evaluation Training lectures delivered to the Inaugural Conference of the African Evaluation Association, 13-17 septembre 1999, Nairobi, Kenya, <<http://www.preval.org/documentos/00552.pdf>>; voir aussi Patton, M.Q. (1997). *Utilization-Focused Evaluation*, Thousand Oaks, Sage.
6. Agarwal, A. (2005). *Learning Organisation*, Mumbai, HR Folks International, <<http://www.hrfolks.com/ARTICLES/Learning%20Organisation/Learning%20Organisation.pdf>>, consulté le 18 octobre 2010.
7. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday. Ce document de référence a été révisé et réédité en 2006.
8. Agarwal, A. (2005). *Op. cit.*; et Senge, P. (1990). *Op. cit.*
9. Agarwal, A. (2005). *Op. cit.*
10. Dodge, C.P. et Bennett, G. (2010). *Changing Minds: A Guide To Facilitated Participatory Planning*, New Delhi, Ottawa et Kampala, Academic Foundation, International Development Research Centre et Fountain Publishing.
11. Davies, R. et Dart, J. (2005). «The Most Significant Change (MSC) Technique: A Guide to its Use», <<http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.htm>>.
12. Hovland, I. (2007). «Making a Difference: M&E of Policy Research», *ODI Working Paper 281*, <<http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/WP281.pdf>>, consulté le 18 octobre 2010.
13. Adapté de Davies, R. et Dart, J. (2005). *Op. cit.*
14. Adapté de Acosta, A et Douthwaite, B. (2005). «Appreciative Inquiry: An Approach for Learning and Change Based on Our Own Best Practices», *ILAC Brief 6*, <[www.cgiar-ilac.org/downloads/Briefs/Brief6Proof2.pdf](http://www.cgiar-ilac.org/downloads/Briefs/Brief6Proof2.pdf)>, consulté le 18 octobre 2010.
15. Acosta, A et Douthwaite, B. (2005). *Op. cit.*
16. Wikipedia, The Free Encyclopedia (s.d.). «After Action Review», <[http://en.wikipedia.org/wiki/After\\_Action\\_Review](http://en.wikipedia.org/wiki/After_Action_Review)>, consulté le 18 octobre 2010.
17. Wallace, S. (2006). «After Action Review: Technical Guidance», Washington, D.C., USAID, <[http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usaif/after\\_action\\_guide.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usaif/after_action_guide.pdf)>, consulté le 18 octobre 2010.
18. Mission Centered Solutions, Inc. (2008). *Guidelines for the AAR*, Franktown, Mission-Centered Solutions, Inc., <[http://www.fireleadership.gov/toolbox/after\\_action\\_review/aar.pdf](http://www.fireleadership.gov/toolbox/after_action_review/aar.pdf)>, consulté le 18 octobre 2010.

19. Hovland, I. (2007). *Op. cit.*
20. Thiele, G., Devaux, A., Velasco, C. et Manrique, K. (2006). « Horizontal Evaluation : Stimulating Social Learning Among Peers », *ILAC Brief 13*, <[http://www.cgiar-ilac.org/downloads/Briefs/ILAC\\_Brief13.pdf](http://www.cgiar-ilac.org/downloads/Briefs/ILAC_Brief13.pdf)>, consulté le 18 octobre 2010.
21. Hovland, I. (2007). *Op. cit.*
22. Westat, J.F. (2002). *The 2002 User Friendly Handbook for Project Evaluation*, Arlington, National Science Foundation, <<http://www.nsf.gov/pubs/2002/nsf02057/start.htm>>, consulté le 18 octobre 2010.
23. Dodge, C.P. et Bennett, G. (2010). *Op. cit.*
24. Westat, J.F. (2002). *Op. cit.*
25. *Ibid.*
26. Molund, S. et Schill, G. (2004). *Looking Back Moving Forward: Sida Evaluation Manual*, Stockholm, Sida.
27. Bruner Foundation (2005). « Evaluative Thinking Bulletin 3 : Board Members and Evaluation », <[http://www.brunerfoundation.org/ei/sub\\_page.php?page=tools](http://www.brunerfoundation.org/ei/sub_page.php?page=tools)>, consulté le 18 octobre 2010.
28. Patton, M.Q. (1997). *Utilization-focused Evaluation: The New Century Text*, Thousand Oaks, Sage.
29. Patton, M.Q. (1999). « Organizational Development and Evaluation », *The Canadian Journal of Program Evaluation*, Numéro spécial: 93-113
30. Bruner Foundation (2005). « Evaluative Thinking Bulletin 7 : Evaluation and Technology », <[http://www.brunerfoundation.org/ei/sub\\_page.php?page=tools](http://www.brunerfoundation.org/ei/sub_page.php?page=tools)>, consulté le 18 octobre 2010.

## Public visé

### Le contexte et les contacts

# B

Les publics – tous les publics – ne s’intéressent pas à vos objectifs... sauf dans leur contexte spécifique. Si vous en tenez compte, plus que de tout autre facteur, votre communication AC atteindra probablement son but. Dans le cas contraire, ce sera certainement un échec.

Les philosophes débattent de l’« altruisme » depuis des siècles et ont produit une montagne de textes sur le sujet, assez haute pour que ceux qui veulent suivre la piste jusqu’au gène de l’égoïsme y passent leur vie entière. Mais ils peuvent aussi prendre un chemin plus court, en lisant simplement cette phrase : « En tout état de cause, le comportement naturel en général et la nature humaine en particulier est motivé d’abord et avant tout par une seule considération : Qu’est-ce que ça me rapporte ? »

N’hésitez pas à continuer de chercher les exceptions, mais en attendant acceptez la règle. Si vous avez un message à faire passer (p. ex., les conclusions d’une recherche), vous pouvez être sûr et certain que chacune des personnes ciblées, de la première à la dernière, demandera : Qu’est-ce que ça me rapporte ?

Si la réponse à cette question est négative, les auditeurs cesseront d’écouter – ils tourneront la page ou chercheront la corbeille à papier. Et cela s’applique aussi bien aux personnes qu’aux institutions complexes. Car même si vous pensez vous adresser à un gouvernement, un ministère, une entreprise ou un journal, sachez que vous ne parlerez pas à un bâtiment ou à un badge – vous parlerez à une personne.

Si vous comprenez mieux les personnes – donc le public visé – et leurs besoins, vous pourrez adapter votre message en conséquence. Si vous y arrivez, vous aurez de meilleures chances d’obtenir qu’elles vous écoutent. Voici ce que cela vous rapportera à vous !



# 4

## Cartographie du contexte

---

Le contexte doit être pris en compte dans tout ce que nous faisons. C'est l'environnement dans lequel une action se produit, et cela englobe absolument tout, du climat à la politique, de l'économie à la culture, des gens, des personnalités et des préjugés à l'histoire, la technologie et la mode.

Sans lui, nous risquons de nous retrouver à essayer de vendre des réfrigérateurs au pôle nord, avoir des engelures au Sahara et vendre des choux à des carnivores. Le contexte est le principal déterminant de chaque quoi, où, pourquoi, qui, quand et comment de la vie.

Il ne fait aucun doute que plus notre connaissance du contexte particulier d'un projet spécifique sera complète, plus notre action pourra être efficace. Le contexte n'est pas juste un accessoire de l'AC. C'est l'un des fondamentaux de la connaissance elle-même.

Cartographie du contexte. Cartographie politique. Cartographie des pouvoirs. Analyse des parties prenantes. Quel que soit le terme employé, l'idée commune est de bien comprendre l'environnement autour de la recherche. Il s'agit de l'outil que l'AC utilise pour identifier, exprimer et prendre en compte les éléments de contexte pertinents. Il commence par définir clairement l'« objectif » d'un projet de recherche, puis il étudie les forces susceptibles d'agir sur cette mission, de manière positive ou négative, depuis le tout début (durée, compétences, ressources) jusqu'à la toute fin (parties prenantes, public visé,

décideurs). Le profil obtenu est ensuite utilisé pour élaborer des stratégies qui évitent les problèmes, surmontent les obstacles, exploitent les opportunités et produisent des résultats avec un impact optimal.

La « cartographie du contexte » est le terme politiquement neutre que nous préférons employer pour ce processus de compréhension et d'adaptation. Ce chapitre décrira les concepts théoriques en les illustrant à l'aide d'outils et d'exemples pratiques.

## DYNAMIQUE DE L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE

### **Quel objectif essayons-nous d'atteindre ?**

Plus votre objectif sera précis, plus il vous sera facile de comprendre le contexte et le public. Le public visé n'est absolument pas un complément – c'est une partie essentielle de la recherche et ce dès le début. Viennent ensuite le choix des messages pertinents, ainsi que des outils et des canaux appropriés pour rejoindre ce public avec précision et en ayant un impact.

### **Qui, précisément, est le public visé ?**

Dans la plupart des cas, les personnes et les groupes susceptibles d'avoir un intérêt particulier dans les processus, les résultats et les changements politiques proposés couvrent un large spectre<sup>1</sup>.

L'importance et l'influence des uns et des autres varient, par conséquent la première tâche consiste à faire le tri entre les publics (et les classer par ordre de priorité).

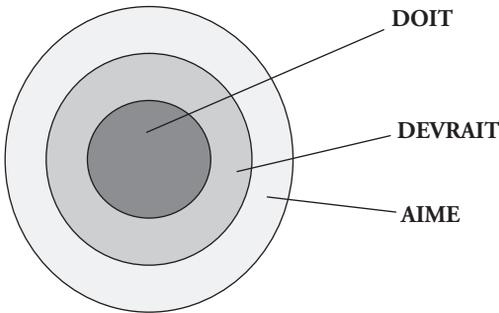
À partir de la liste de toutes les parties prenantes/cibles, il est recommandé de créer trois catégories :

1. ceux avec lesquels on DOIT interagir/communiquer (généralement ceux qui ont le pouvoir suprême de permettre ou d'empêcher la réalisation de notre objectif) ;

2. ceux avec lesquels on DEVRAIT interagir/communiquer (généralement ceux qui ont le pouvoir de faciliter le processus ou de le rendre plus difficile) ;
3. enfin, ceux avec lesquels on AIMERAIT interagir/communiquer (ceux qui ont la capacité d'aider ou de freiner indirectement, ou qui présentent un intérêt futur ou secondaire)<sup>2</sup>.

Imaginez-les comme trois cercles concentriques et concentrez-vous d'abord sur le plus petit.

FIGURE 4.1  
Public prioritaire



### Quels sont les acteurs les plus importants ?

Si l'objectif est d'influencer une politique de santé, logiquement l'organisation qui l'élabore sera en haut de la liste. Mais bien que cette question soit évidente, souvent la réponse n'est pas claire. Les décisions du ministère de la Santé dans un domaine particulier peuvent être soumises aux préférences des bailleurs de fonds multilatéraux ou aux activités de comités nationaux planchant sur une seule question. Elles peuvent être ou ne pas être des efforts harmonisés et concertés.

#### ENCADRÉ 4.1

##### Créer des liens entre chercheurs et décideurs politiques pendant une transition économique : le Réseau de recherche économique du Vietnam

Le Réseau de recherche économique du Vietnam (VERN) financé par le CRDI, a été créé pour analyser les impacts de la « rénovation économique » (Doi Moi) dans tous les domaines, depuis le contrôle de l'inflation, les prix alimentaires et le commerce équitable jusqu'à la protection des pauvres et le renforcement des capacités de l'administration. La communication entre les chercheurs et les décideurs a été l'un des principaux piliers du processus, et le comité consultatif du réseau, qui comprend des représentants du corps législatif et de la fonction publique vietnamiens, aide les chercheurs du VERN à élaborer des projets qui répondent aux dilemmes et aux questions politiques actuels.

Le réseau VERN, appuyé par l'ODI, a utilisé un certain nombre de techniques telles qu'un site Web, des notes d'orientation politiques et économiques et un atelier sur les politiques pour relier ses travaux de recherche aux décisions politiques. Les conclusions de la recherche et leurs implications ont également été citées dans le Vietnam Development Report 2006. Suite à cette publication, deux chercheurs du VERN et trois membres de son comité consultatif ont été invités à faire partie du panel officiel de conseillers économiques du Comité économique de l'Assemblée nationale, qui a demandé au VERN de rédiger des documents d'orientation sur des sujets pressants.

Ce travail a entraîné un changement d'attitude sur le rôle de la recherche économique au Vietnam. Désormais, les décideurs demandent aux chercheurs d'étayer leurs politiques. De leur côté, les chercheurs du VERN voient leur rôle d'un autre oeil et leur motivation à communiquer leurs travaux s'en est trouvée renouvelée.

Ce réseau est coordonné par le personnel du Centre for Analysis and Forecasting, sous la houlette de la Vietnam Academy of Social Sciences (VASS). Pour de plus amples informations sur ce projet soutenu par le CRDI, voir les sites : <[http://www.idrc.ca/ggp/ev-107306-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/ggp/ev-107306-201-1-DO_TOPIC.html)> et <<http://www.vern.org.vn/>>.

Sources: CRDI (2006). « Vietnam Economic Research Network (VERN) », <[http://www.idrc.ca/ggp/ev-107306-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/ggp/ev-107306-201-1-DO_TOPIC.html)>, consulté le 14 octobre 2010.

Vietnam Economic Research Network, <<http://www.vern.org.vn/>>, consulté le 14 octobre 2010.

Et même si c'est le ministère qui détient l'autorité principale, qui l'exerce exactement au sein du ministère? Le ministre, le secrétaire permanent, le directeur de... et qui (à d'autres niveaux ou dans d'autres secteurs) écoute-t-il? Les grands groupes cibles doivent être divisés en groupes plus petits autant que possible.

L'élaboration de politiques est un processus complexe. Comme le suggèrent Start et Hovland (2004): «Quels sont les partisans, les points d'entrée, les points d'accroche et les opportunités qui permettront de faire une proposition en temps voulu et avec précision? Qui sont les détracteurs<sup>3</sup>?»

Une analyse soignée permettra de classer tous les acteurs en partisans, détracteurs ou attentistes<sup>4</sup>.

### **Quel niveau essayons-nous d'influencer?**

Il existe une différence importante entre proposer des changements dans les politiques de santé nationales et suggérer des changements dans la manière dont les services sont mis en œuvre au niveau local. Il est essentiel de connaître cette différence pour atteindre l'objectif fixé.

### **À quel point la question est-elle politisée?**

Aussi valable ou urgente que soit une initiative de recherche, si elle va contre le courant politique du moment, soit le projet devra être reformulé avec une orientation moins sensible, soit il faudra assumer le budget et les délais supplémentaires qu'impliquent un concept à contre-courant.

### **De quelles informations a besoin le public visé?**

La manière dont le public visé reçoit et absorbe les informations dépend d'un grand nombre de facteurs, notamment ses préférences et habitudes personnelles, son niveau d'alphabétisation et d'éducation,

son degré d'accès à divers types de supports, et son niveau de compréhension du sujet dont il est question. Pour communiquer avec un public quel qu'il soit, on doit prendre en compte ses besoins et ses préférences – pas seulement nos capacités ou nos souhaits. Comme nous le verrons dans une autre section, un certain nombre d'outils différents peuvent être utilisés pour « emballer » les informations sous la forme qui convient bien à un public spécifique. Ces outils sont notamment les notes d'orientation, les études systématiques, les articles de journaux, les bulletins, les brochures, les courriers électroniques, les spots radio, les clips vidéo de courte durée.

#### ENCADRÉ 4.2

##### Du mercure dans l'Amazone – les leaders d'opinion

Le mercure étant l'une des substances naturelles les plus toxiques de la terre, les scientifiques de l'UQAM et de l'Universidade Federal do Pará ont axé leurs travaux de recherche sur la contamination au mercure et ses effets sur la nourriture, la santé et l'environnement dans le village de Brasília Legal. C'est la piste du mercure qui a beaucoup contribué au débat international. Dans le sol, le mercure n'est généralement pas toxique, car la plupart des plantes ne peuvent pas l'absorber. Mais il devient dangereux dès qu'il contamine les systèmes aquatiques. Les poissons ingèrent une partie de ce méthylmercure en mangeant du plancton. Toutefois, les poissons les plus contaminés sont ceux qui mangent d'autres poissons.

Progressivement, l'équipe de chercheurs a non seulement identifié le poison mortel dans la rivière Tapajós, mais a réussi à retrouver sa trace pour savoir d'où il venait.

Dès le lancement du programme, les villageois ont été impliqués dans la recherche de solutions. Un atelier communautaire a créé le slogan « mangez plus de poissons qui ne mangent pas d'autres poissons ». Ils ont également confectionné des affiches décrivant les espèces inoffensives et les plus dangereuses, et publié une bande dessinée intitulée « O Mercúrio no Tapajós ».

Les résultats ont été spectaculaires. Les villageois ont continué de manger la même quantité de poisson qu'avant, mais leurs taux de mercure dans l'organisme ont diminué de 40 %, entraînant une nette amélioration du fonctionnement du système nerveux. Ces résultats ont été suivis de la prise de conscience des bienfaits

*(suite page suivante)*

(suite de l'encadré 4.2)

de la consommation de fruits démontrés par les données recueillies par les femmes qui notaient les régimes alimentaires tout au long de l'année. Le projet a également mis en lumière le contraste important qui existe entre les familles de ceux qui sont nés et ont grandi à Tapajos et celles des immigrants du nord-ouest, montrant l'influence de l'immigration sur les choix des paysans concernant l'agriculture et les activités d'extraction.

Les ateliers et autres activités organisées pour obtenir ces résultats ont réuni environ 30 communautés. De nombreux groupes se sont formés, presque toujours à l'instigation de celles qui sont les plus dynamiques dans les réseaux sociaux et proactives au sein des communautés, à savoir les femmes, gagnant en compétences et en confiance. Ils ont non seulement permis de diffuser d'autres résultats de la recherche sur le mercure (par exemple les liens entre la déforestation et la contamination au mercure), mais également d'autres questions locales. Là encore, les véritables référents dans le village, c'est-à-dire les « leaders d'opinion » dont les avis avaient le plus de poids sur les questions importantes en matière de santé et de dégradation de l'environnement, étaient le plus souvent des femmes, plutôt que le chef du village ou le prêtre comme on aurait pu s'y attendre.

Source : Projet CARUSO, <[http://www.unites.uqam.ca/gmf/caruso/caruso\\_home.htm](http://www.unites.uqam.ca/gmf/caruso/caruso_home.htm)>, consulté le 14 octobre 2010.

## OUTILS DE CARTOGRAPHIE DU CONTEXTE

Au-delà du bon sens et d'autres approches empiriques pour évaluer l'environnement de recherche et politique global, des techniques utiles ont été développées pour cartographier les contextes complexes. Ces techniques permettent d'effectuer plus facilement :

- une analyse des différents acteurs politiques d'un environnement politique donné ;
- une appréciation du pouvoir, de la position et des intérêts de ces différents acteurs ;
- une analyse du degré de soutien de chacun de ces acteurs ;
- un graphique des pressions pour et contre le changement, et

- une description des réseaux politiques et de ceux qui influencent les politiques.

La section qui suit décrit brièvement certaines des principales techniques de cartographie. Vous trouverez des informations plus détaillées en consultant les références citées.

## **Analyse des parties prenantes**

Il est nécessaire de disposer de données qualitatives pour déterminer les intérêts, le comportement, les intentions, les priorités, les relations et l'influence des différents acteurs d'une question particulière.

L'« analyse des parties prenantes » est particulièrement utile pour identifier ceux dont on doit chercher le soutien tout au long du projet pour s'assurer qu'il aura un impact. Elle découle de « la prise de conscience parmi les responsables, les décideurs et les chercheurs du rôle central des parties prenantes (individus, groupes et organisations) ayant un intérêt (enjeu) et la capacité d'influencer les actions et les objectifs d'une organisation, d'un projet ou d'une orientation politique<sup>5</sup> ». Une fois que les résultats sont disponibles, comme l'expliquent Start et Hovland (2004), cet outil permet d'identifier « ceux qui ont besoin d'être informés de la recherche, leurs positions et leurs intérêts, et comment la recherche doit être présentée et conçue pour les séduire<sup>6</sup> ».

Que cartographie-t-on exactement ?

1. La nature des intérêts des parties prenantes ;
2. Jusqu'à quel point les intérêts des parties prenantes convergent ou se chevauchent ;
3. L'importance des parties prenantes pour la question/la politique/la réforme dont il est question ;
4. L'influence des parties prenantes.

Quelles sont les étapes d'une analyse des parties prenantes<sup>7</sup> ?

Dresser le tableau des parties prenantes. Ce tableau permet d'identifier toutes les parties prenantes, en les divisant généralement en deux catégories : principales et secondaires. Dans chacune de ces catégories, on peut les différencier en fonction de leur emploi, de leurs revenus, de leur sexe, etc. Ce tableau aide à se faire une idée des intérêts conflictuels ou cachés, ainsi que de l'impact du projet sur ces intérêts (positif, négatif ou inconnu). Dans le tableau, on peut aussi indiquer la priorité à accorder à chaque partie prenante (1 = élevée, 4 = faible).

Évaluer l'importance et l'influence de chaque partie prenante. Si l'on définit l'« importance » comme étant la pertinence pour une partie prenante et l'« influence » son pouvoir sur la réussite du projet, on peut les classer selon ces critères. Un graphique où  $x$  = importance et  $y$  = influence, peut aider à visualiser la combinaison de ces deux variables.

Identifier les risques et les postulats. Étant donné que tout projet dépend de la solidité et de la validité des postulats de base, le fait de les déterminer à l'avance peut aider à définir les relations entre les parties prenantes, les conflits d'intérêts potentiels et le niveau approprié de participation des parties prenantes.

TABLEAU 4.1  
Les parties prenantes<sup>8</sup>

<i>Principales parties prenantes</i>	<i>Intérêts</i>	<i>Impact potentiel du projet</i>	<i>Priorités relatives des intérêts</i>
Ministère de la Santé	Met en œuvre le projet, donne un financement, emploie le personnel du projet	+	1
Communautés	Reçoivent l'intervention	+	2
<i>Parties prenantes secondaires</i>	...		

### ENCADRÉ 4.3

#### Des bidonvilles à la planification urbaine – le pouvoir de la participation sociale à Jakarta

Les bidonvilles où règnent l'anarchie et le chaos sont un cauchemar pour les agglomérations étendues mais pauvres partout dans le monde. Jakarta, champion du monde potentiel de la surpopulation dans un espace limité et avec peu de ressources, a décidé de transformer le cauchemar en... rêve.

L'espace en dessous d'une autoroute à péage dans la zone nord de Jakarta était occupé illégalement par plus de 10 000 personnes, leurs maisons et leurs entreprises. Ces personnes avaient été délogées de force par un incendie en 2007, mais elles s'étaient rapidement réinstallées.

En 2008, avec le soutien du CRDI et de Mercy Corps, un groupe d'habitants a organisé un exercice de planification participative pour démontrer aux autorités locales que la communauté avait une vision à long terme pour l'espace et devait être autorisée à l'administrer. Plus de 600 membres de la communauté, tous âges confondus, ont partagé leurs connaissances et formulé des idées, ont produit 65 scénarios sur les utilisations possibles de l'espace, y compris des espaces verts, collectifs, commerciaux, pour les transports et pour les infrastructures. Actuellement, la communauté noue des partenariats avec des parties prenantes de poids, notamment les autorités locales et la société privée qui possède l'autoroute à péage. Une fois qu'un plan final aura été établi, la communauté collaborera avec les parties prenantes concernées pour transformer son espace, construisant ainsi non seulement son environnement, mais renforçant aussi ses capacités et gagnant de l'assurance pour impliquer le système politique.

Source : CRDI (2006). « Jakarta, Indonesia : Examining Economic Incentives for Improved Water, Sanitation, and Solid Waste Services », <[http://www.idrc.ca/en/ev-103126-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-103126-201-1-DO_TOPIC.html)>, consulté le 14 octobre 2010.

## RESSOURCES

1. Pour une explication détaillée des origines et des utilisations de cette méthode, voir Brugha, R. et Varvasovsky, Z. (2000). « Stakeholder Analysis: A Review », *Health Policy and Planning*, 15(3) : 239-246.
2. Andreas Wimmer explique les concepts de base de l'outil en donnant un exemple. Wimmer, A. (2002). *Political Science Tools for Assessing Feasibility and Sustainability of Reforms*, Étude rédigée pour le Bureau d'évaluation indépendant du

- Fonds monétaire international, Bonn, Center for Development Research, <<https://www.internationalmonetaryfund.com/External/NP/ieo/2002/pu/052902.pdf>>.
3. Hovland, H. (2005). *Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations*, Londres, ODI, <<http://www.odi.org.uk/Rapid/Tools/Toolkits/Communication/Index.html>>.
  4. Le livre publié par la Banque mondiale, *l'analyse des impacts sur la pauvreté et le social (PSIA)*, présente les divers outils d'analyse des parties prenantes, <<http://go.worldbank.org/GZ9TK1W7R0>>.
  5. Schmeer, K. (1999). *Guidelines for Conducting a Stakeholder Analysis*, Bethesda, Partnerships for Health Reform, Abt Associates Inc., <<http://www.phrplus.org/Pubs/hts3.pdf>>.
  6. En 2008, l'OCDE a lancé une enquête pour recueillir des informations sur les caractéristiques des systèmes de santé des pays membres. Ce document présente les informations fournies par 29 de ces pays en 2009. OCDE (2009). « Health Systems Institutional Characteristics », <<http://kuuc.chair.ulaval.ca/url.php?i=6346&f=News&l=En>>.
  7. « The Dissemination of Scholarly Information: Old Approaches and New Possibilities », <<http://kuuc.chair.ulaval.ca/url.php?i=6349&f=News&l=En>>. Les méthodes actuelles de diffusion des travaux de recherche se focalisent sur l'utilisation de journaux qui se réservent les droits exclusifs sur ce qu'ils publient. À l'aide d'un modèle simple, les auteurs de ce document expliquent les raisons du développement du modèle de journal traditionnel, pourquoi ce n'est plus rentable et comment il peut être amélioré.

## Analyse du champ des forces

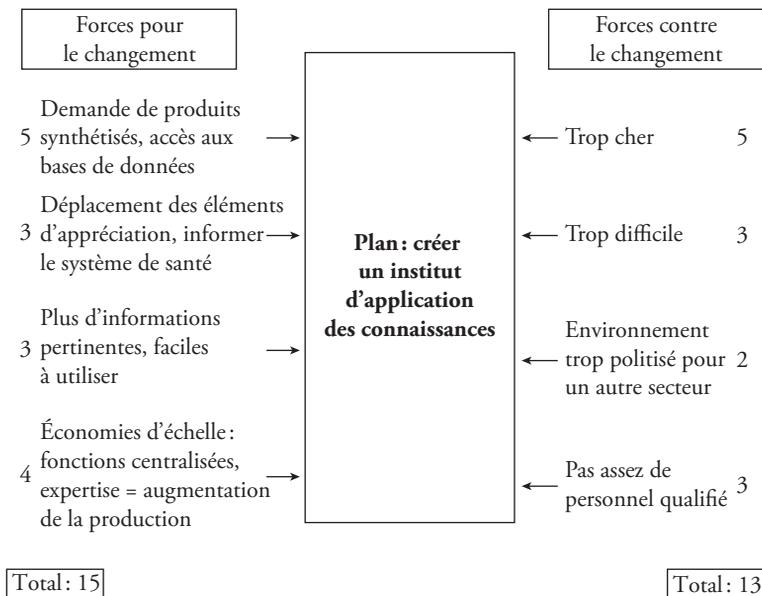
Au-delà des acteurs, cet outil permet d'identifier les différentes forces d'influence, autrement dit les pressions pour ou contre une proposition de changement. Les données proviennent d'entrevues, d'analyses de documents et d'ateliers avec les parties prenantes. Cet outil est particulièrement utile pour déterminer si l'initiative peut être menée à bien ou non. Si l'analyse indique que les « forces favorables au changement » sont nombreuses, les chances de succès sont élevées ; si au contraire la balance penche en faveur de ceux qui y sont opposés, il vaut mieux revoir les objectifs ou se préparer à faire une campagne de plaidoyer

longue et approfondie. Une fois que le projet est en route, cette technique peut aider à accroître les chances de réussite en montrant les partisans et les opposants potentiels.

Les étapes d'une analyse du champ des forces :

1. créez un graphique dans lequel vous placez le plan, le projet ou le changement proposé au centre ;
2. de chaque côté, listez les forces pour et contre le changement ;
3. attribuez une note à chaque force. 1 = faible, 5 = forte.

FIGURE 4.2  
Analyse du champ des forces



## RESSOURCES

1. Hovland, I. (2005). *Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations*, Londres, ODI, p. 14, <<http://www.odi.org.uk/Rapid/Tools/Toolkits/Communication/Index.html>>.
2. Le site web Mind Tools présente l'outil de manière intéressante et fournit gratuitement une fiche qui permet de faire sa propre analyse. Mind Tools (s.d.). « Force Field Analysis : Understanding the Pressures For and Against Change », <[http://www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_06.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_06.htm)>.

3. Le programme Eureka du Ohio Literacy Resource Center fournit une présentation concise de deux pages sur le sujet, <[http://literacy.kent.edu/eureka/strategies/force\\_field\\_analysis.pdf](http://literacy.kent.edu/eureka/strategies/force_field_analysis.pdf)>.
4. Vous trouverez une description détaillée de l'outil dans Department for International Development (2002). *Tools for Development: A Handbook for Those Engaged in Development Activity*, Section 2, Londres, DFID, <<http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf>>.
5. Pour lire une description de l'analyse du champ des forces par son créateur, voir Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*, New York, Harper and Row.

## Cartographie du réseau politique

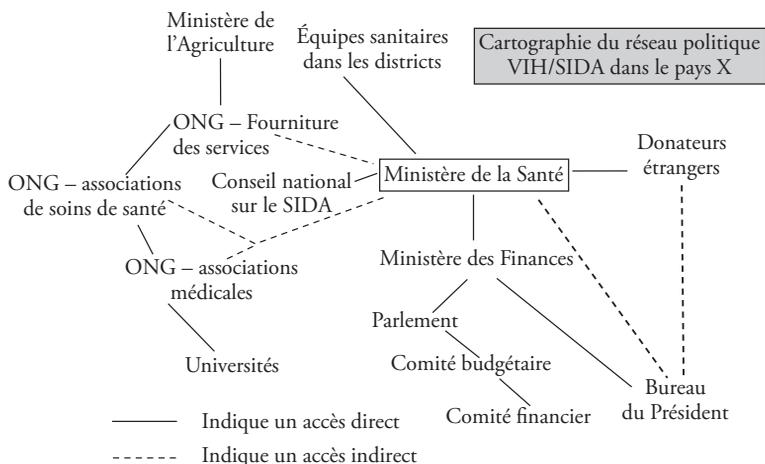
Cet outil permet d'ignorer les acteurs les moins pertinents pour se concentrer sur ceux qui sont vraiment concernés par les projets et les propositions, ou qui peuvent avoir une influence. Comme l'analyse des parties prenantes, la cartographie du réseau politique peut clarifier nos relations personnelles et en équipe avec les personnes qui détiennent l'influence politique.

Les éléments à prendre en compte sont les suivants<sup>9</sup> :

1. Quels sont les différents points par lesquels passe un projet ou une politique avant d'être approuvé et mis en œuvre?
2. Qui sont les acteurs responsables de chaque étape?
3. Comment accède-t-on à ces acteurs?
4. Existe-t-il d'autres acteurs – ne faisant pas officiellement partie du processus – qui ont une influence importante sur ceux qui décident?
5. De quelles manières les officiels peuvent-ils exercer leur influence sur ce processus? Ont-ils des compétences ou des contacts particuliers qui pourraient aider?

Dans les situations où la prise de décisions porte sur des questions complexes, concernant de nombreux acteurs, la cartographie du réseau politique peut aider à comprendre les relations entre les parties prenantes, en montrant les degrés d'accès et les rapports de hiérarchie.

FIGURE 4.3  
Cartographie du réseau politique : VIH/SIDA dans le pays X



Elle montre comment il peut s'avérer nécessaire de déplacer l'effort de plaidoyer ou les éléments d'appréciation pour obtenir l'influence souhaitée.

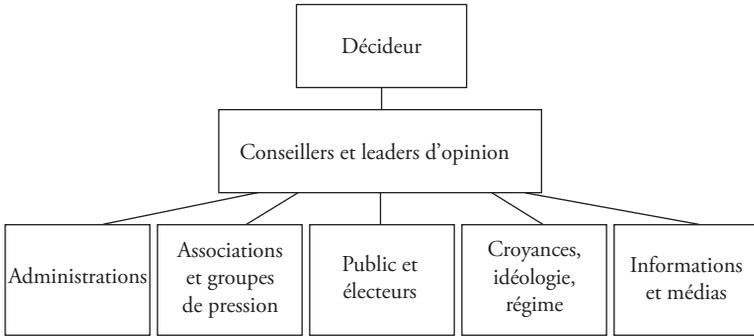
## RESSOURCES

1. Crosby, B. (1992). « Management and the Environment for Implementation of Policy Change: Part Two, Policy Environment Mapping Techniques », *Implementing Policy Change: Technical Notes, N° 5*, avril, <[http://www.usaid.gov/our\\_work/democracy\\_and\\_governance/publications/ipc/tn-5.pdf](http://www.usaid.gov/our_work/democracy_and_governance/publications/ipc/tn-5.pdf)>.
2. Mikkelsen, M. (2006). « Policy Network Analysis as a Strategic Tool for the Voluntary Sector », *Policy Studies*, 27(1) : 17-26.

## Cartographie des influences

Cet outil, également appelé Cartographie des influences des parties prenantes, Cartographie des pouvoirs ou Sphère d'influence, permet d'identifier les « personnes et les groupes qui ont le pouvoir d'influer sur une décision clé ». On l'utilise aussi pour étudier « la position et les motivations de chaque acteur, ainsi que les meilleures voies pour communiquer avec eux<sup>10</sup> ».

FIGURE 4.4  
Cartographie des influences



La cartographie des influences est particulièrement utile pour faire la distinction entre les décideurs et ceux qui peuvent les influencer (p. ex., les leaders d'opinion). En effet, ceux qui influencent sont souvent plus accessibles, facilitant ainsi l'accès à ceux qui ne le sont pas.

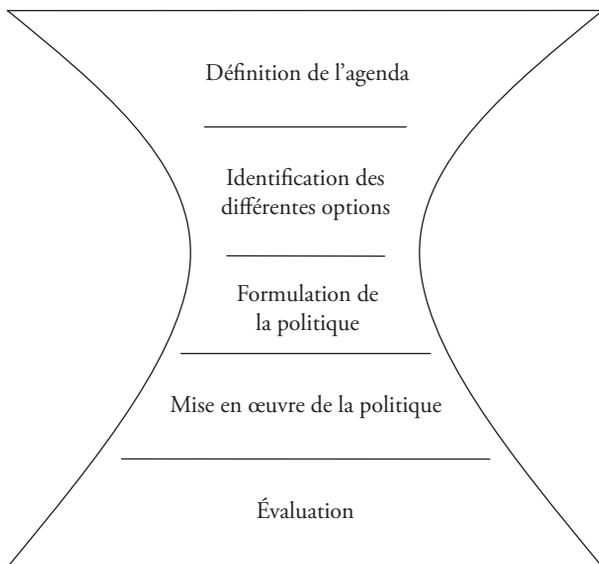
#### RESSOURCES

1. Londres, Research and Policy in Development Programme, <[http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/Tools\\_handbook\\_final\\_web.pdf](http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/Tools_handbook_final_web.pdf)>.
2. Mayers, J. et Vermeulen, S. (2005). *Stakeholder Influence Mapping. Power Tools Series*, Londres, International Institute for Environment and Development, <<http://www.policypowertools.org/Tools/Understanding/SIM.html>>.

## THÉORIES DU CYCLE D'ÉLABORATION DES POLITIQUES ET DE LA PRISE DE DÉCISIONS POLITIQUES : GRANDES LIGNES

De nombreux universitaires ont étudié le cycle d'élaboration des politiques, en essayant de comprendre son fonctionnement et comment influencer le processus favorablement. La prise de décisions politiques ne suit pas parfaitement les modèles développés pour l'expliquer, mais ces modèles sont utiles pour découper le processus

FIGURE 4.5  
Le processus d'élaboration d'une politique



en différentes phases et comprendre de manière générale les influences qui s'exercent sur chaque phase. Pour simplifier, nous avons identifié cinq phases principales présentées ci-dessous. Le chapitre 5 revient plus en détail sur ce sujet (notamment sur le rôle des données probantes dans le cycle d'élaboration des politiques).

Le sablier ci-dessus illustre le degré potentiel d'influence qu'on peut exercer à chaque phase, du plus élevé aux stades de la définition des priorités et de l'évaluation au plus faible au stade de la formulation de la politique. Un grand nombre de parties prenantes peut avoir de l'influence au stade de la définition de l'agenda, mais généralement seul un groupe restreint participe à la formulation de la politique. Il ne s'agit pas de dire que les chercheurs n'ont pas un rôle potentiel à jouer à chaque phase, mais simplement qu'ils doivent être conscients des difficultés qui se présentent.

## Définition de l'agenda

Les problèmes ne retiendront pas tous l'attention des décideurs. L'une des difficultés sera de présenter les informations d'une manière qui les convaincra que vos idées et vos propositions méritent qu'ils s'y intéressent de manière immédiate et prioritaire. Étant donné que le contrôle de l'agenda a une énorme influence sur les résultats à terme d'une politique, les gouvernements s'efforcent d'avoir la maîtrise de son contenu. Par conséquent les autres ont peu d'influence sur le processus de prise de décisions, sauf s'ils sont très bien organisés en groupes de défense d'une cause, en groupes de pression, en réseaux – sans parler des médias! – qui exercent des pressions pour participer à l'élaboration de l'agenda.

Les outils permettant d'améliorer la visibilité d'une question sont notamment l'éducation et la sensibilisation du public, les campagnes médiatiques, la création de coalitions et les réunions de parties prenantes.

### ENCADRÉ 4.4

#### Législation sur le tabac en Thaïlande

Dans les années 1990, la Folk Doctor Foundation et le Thailand Health Research Institute (THRI) ont présenté avec succès une politique antitabac qui a abouti à l'augmentation des taxes sur le tabac. Scientifiquement, ils avaient basé leurs efforts sur une étude montrant que compte tenu de l'élasticité des prix sur le marché du tabac, une augmentation des taxes de 8% – soit environ 0,10 USD par cigarette – dissuaderait un nombre important d'adolescents (320 000) de fumer. Toutefois, la recherche à elle-seule n'aurait pas suffi si ces deux organisations ne l'avaient pas largement diffusée auprès des ONG et des médias, ainsi que des organisations médicales professionnelles qui se sont associées à la campagne et ont fait pression sur le gouvernement. Ainsi, « cette étude de cas montre que même les parties prenantes dont le pouvoir politique est faible (ici : le THRI et la Folk Doctor Association) peuvent influencer le processus de prise de décisions politiques en communiquant des données aux parties prenantes qui ont plus de pouvoir (ici : les médias, les ONG, les organisations professionnelles). »

Source : Sauerborn, R., Nitayarumphong, S. et Gerhardus, A. (1999). « Strategies to Enhance the Use of Health Systems' Research in Health Sector Reform », *Tropical Medicine and International Health*, 4: 12.

## Identification des différentes options et formulation de la politique

Généralement, les décideurs étudient un éventail de solutions possibles avant d'en choisir une et d'élaborer une nouvelle politique ou d'en modifier une existante. Logiquement, les acteurs sont censés identifier les différentes options possibles, collecter des informations sur chaque option, les analyser par rapport à des critères prédéfinis et choisir l'option la plus efficace et la plus rentable. Toutefois, la prise de décisions est rarement aussi simple. Les contraintes de temps, les intérêts personnels, les groupes de pression, les « données informelles » et la simple négligence sont autant de facteurs qui peuvent jouer un rôle.

Cependant, les chercheurs, eux, peuvent jouer un rôle essentiel en présentant une solution qu'ils préconisent, notamment en aidant les décideurs à comprendre et à utiliser les connaissances très spécialisées. Pour cela, ils doivent regrouper les bonnes informations dans le bon format (pour en savoir plus sur les meilleurs moyens de communiquer les résultats des recherches, reportez-vous aux chapitres 6, 7, 8 et 9).

### ENCADRÉ 4.5

#### Améliorer la nutrition grâce aux systèmes de culture participatifs au Malawi

La science connaît assez bien les liens entre la fertilité des sols et la nutrition, ainsi qu'entre la nutrition et la santé. Mais comment ces connaissances sont-elles appliquées aux communautés dans les parties du Malawi où le sol est pauvre, 60 % de la population ne peut pas satisfaire ses besoins quotidiens de base et 49 % des enfants de moins de cinq ans souffrent de retard de croissance? (2001)

L'une des réponses apportées par l'AC consiste à faire participer directement les sujets d'une étude à la recherche elle-même; ainsi le processus d'acquisition des données est en même temps un exercice d'éducation du public! Cette approche participative de l'écosystème a été utilisée par les chercheurs de la Nutritional Research Team (NRT), qui ont demandé aux paysans de cultiver eux-mêmes les produits qu'ils voulaient étudier, lançant ainsi simultanément expérimentation et enseignement de paysan à paysan.

*(suite page suivante)*

(suite de l'encadré 4.5)

La NRT a également réuni les membres des familles ayant de l'influence sur la nutrition des enfants et des chercheurs hospitaliers et scientifiques pour étudier l'agriculture, la santé, le genre et les relations sociales. Le dialogue qui s'est établi a non seulement permis d'identifier les problèmes, mais également de les résoudre, grâce à la réflexion, à l'apprentissage par la pratique et à la discussion pour favoriser des changements à long terme. Des messages importants sur la nutrition ont été débattus lors des ateliers de cuisine, ainsi qu'à travers des saynètes, des jeux de rôle, des discussions informelles au bord de la rivière et des visites à domicile. Dans le même temps, des données scientifiques standard ont été recueillies lors de visites à l'hôpital et d'enquêtes auprès des familles, sur les rendements des cultures, les éléments nutritifs des sols...

Ont participé à ce programme plus de 11 000 petits agriculteurs dotés de ressources limitées et leurs familles, des enseignants, des personnels de crèches et des hôpitaux, qui ont également transmis des semences, de la nourriture, des informations et de l'aide à 27 000 autres personnes dans les villages environnants. Le projet pourrait prendre encore plus d'ampleur étant donné que le ministère de l'Agriculture a donné son accord pour que des paysans d'autres régions viennent voir les résultats. Le fait d'intervenir sur l'agriculture en se focalisant en même temps sur la nourriture et la santé a permis d'accroître les revenus en améliorant la sécurité alimentaire, d'augmenter le capital social dans les communautés et d'étendre les pratiques agricoles à base de légumes à des communautés situées en dehors de la zone du projet. La science a apporté des connaissances au projet, qui à son tour lui a beaucoup appris.

Un grand nombre d'articles ont été publiés dans la presse sur ce projet. Voir: <<http://soilandfood.org/>>. Ce projet a également été décrit dans un article du National Geographic comme étant une solution de rechange agroécologique au modèle agricole dominant à base d'engrais, de semences hybrides et de pesticides qui est préconisé en Afrique, <<http://s.ngm.com/print/2009/06/cheap-food/bourne-text>>.

Sources: Bourne Jr., J.K. (2009). « The Global Food Crisis », *National Geographic*, <<http://s.ngm.com/print/2009/06/cheapfood/bourne-text>>, consulté le 14 octobre 2010.

« Soils, Foods, and Healthy Communitie », <<http://soilandfood.org/>>, consulté le 14 octobre 2010.

## **Mise en œuvre de la politique**

L'efficacité d'une politique ne dépend que de l'efficacité de sa mise en œuvre. Comme l'explique Anderson (1972), les administrations chargées de la mise en œuvre « constituent généralement un cadre gouvernemental dans lequel l'expertise trouve une masse d'opportunités de s'exercer et d'influencer les politiques... Les considérations techniques et les avis professionnels jouent un rôle important dans la plupart des prises de décisions administratives<sup>11</sup> ». En tant qu'experts, les chercheurs peuvent aider à définir des normes et des critères pour augmenter les chances que la politique soit mise en œuvre. En outre, les recommandations en matière de réglementation et la sensibilisation sur certaines questions, ainsi que des procédures judiciaires peuvent permettre de s'assurer que ce qui est mis en œuvre est conforme à la décision politique.

## **Suivi et évaluation**

Une fois qu'une politique a été mise en œuvre, les stratégies de suivi et d'évaluation peuvent mesurer son efficacité et en déduire les enseignements qui étayeront les futures décisions politiques et leur mise en œuvre. La recherche est utile pour déterminer jusqu'à quel point une politique a atteint des objectifs et si les réalisations prévues se sont concrétisées. En outre, les chercheurs jouissent d'une certaine autonomie par rapport aux décideurs, ce qui leur permet de faire une évaluation objective. Pour une description détaillée des différentes techniques de suivi et évaluation, reportez-vous à la Foire aux questions sur le suivi et l'évaluation au chapitre 15.

## ENCADRÉ 4.6

## Cartographie du contexte politique en Zambie

Comme nous l'avons vu tout au long de ce chapitre, il faut souvent passer par différentes étapes pour se faire une idée complète du contexte. Dans certains cas, il peut s'avérer utile de recourir à des méthodes plus ponctuelles et informelles. En Zambie par exemple, un groupe de chercheurs et de praticiens – coordonné par le Zambia Forum for Health Research (ZAMFOHR) – a effectué un certain nombre d'exercices de cartographie du contexte pour mieux comprendre le contexte global de la recherche en santé, en se focalisant plus spécialement sur ceux qui la produisent, et comment cette recherche a ou n'a pas été exploitée. Plusieurs documents ont été commandités pour étudier des recherches spécifiques, les politiques et la dynamique politique, notamment pour essayer de répondre aux questions suivantes: Qui fait de la recherche sur quoi? Qui finance quoi? Comment la recherche est-elle appliquée aux politiques? Qui sont les principaux acteurs de ces politiques? Et comment un institut d'application des connaissances tel que ZAMFOHR aide à combler l'écart qui sépare la production, la gestion, l'application et l'utilisation des connaissances?

Actuellement ces documents sont à la disposition de tous ceux qui sont intéressés, et ciblent particulièrement les chercheurs zambiens qui font de la recherche dans ce pays, ou qui prévoient d'en faire.

Note: Pour de plus amples informations sur la cartographie du contexte et sur ZAMFOHR, visitez: <<http://www.zamfohr.org>>.

## NOTES

1. Hovland, I. (2005). *Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations*, Londres, ODI, p. 14, <<http://www.odi.org.uk/publications/toolkits/rapid/tools2.pdf>>.
2. Adapté des notes prises par Jenni Metcalfe, "Communication Planning for Scientists and Engineers," Workbook on Communication and Media Skills for Scientists and Engineers, Australie: Foundation for Education, Science and Technology, 2002. Disponible à l'adresse: [www.saasta.ac.za/scicom/pdfs/comm\\_planning.pdf](http://www.saasta.ac.za/scicom/pdfs/comm_planning.pdf).
3. Stuart, D. et Hovland, I. (2004). *Tools for Policy Impact: A Handbook for Researchers*, Londres, ODI, <[http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/Tools\\_handbook\\_final\\_web.pdf](http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/Tools_handbook_final_web.pdf)>.

4. Meltsner A. 1972. "Political Feasibility and Policy Analysis," *Public Administration Review*, Vol. 32, N° 6. (Nov. – Déc. 1972): 859-867.
5. Brugha R et Varvasovsky Z. 2000. "Stakeholder analysis: a review," *Health Policy and Planning*, 15(3):239-246.
6. Stuart, D. et Hovland, I. (2004). *Op. cit.*
7. Pour plus d'informations sur l'analyse des parties prenantes, voir Gavin, T. et Pinder, C. (1995). « Impact Assessment & Stakeholder Analysis », <<http://www.enterprise-impact.org.uk/pdf/StakeholderAnalysis.pdf>>. Voir aussi « Notes on How to do a Stakeholder Analysis », <[http://land.pwv.gov.za/legislation\\_policies/policies/\\_docs/land\\_tenure\\_reform/reform\\_implement\\_systems/03.%20Notes%20on%20how%20to%20do%20a%20stakeholder%20analysis-toolkit.htm](http://land.pwv.gov.za/legislation_policies/policies/_docs/land_tenure_reform/reform_implement_systems/03.%20Notes%20on%20how%20to%20do%20a%20stakeholder%20analysis-toolkit.htm)>.
8. Adapté des « Notes on How to do a Stakeholder Analysis ».
9. Crosby, B. (1992). « Management and the Environment for Implementation of Policy Change: Part Two, Policy Environment Mapping Techniques », *Implementing Policy Change: Technical Notes No. 5*, avril.
10. Stuart, D. et Hovland, I. (2004). *Op. cit.*
11. Anderson, J. (1972). *Public Policy-Making*, New York, Praeger Publishing.

# 5

## Agir sur la demande

ÉQUILIBRER « *PUSH* » ET « *PULL* »

---

Les participants au Sommet des ministres de la Santé à Mexico en 2004 ont reconnu la nécessité d'un partenariat entre chercheurs et décideurs, ajouté l'«*écart savoir-faire*» au lexique populaire et compris qu'une plus grande insistance sur «*le côté de la demande*» pourrait accroître l'influence de la recherche sur l'action.

Il n'y a rien que les gouvernements détestent plus que d'être bien informés, car cela rend le processus pour parvenir à une décision bien plus compliqué et difficile (John Maynard Keynes).

Mais en plus d'avoir noué de nouveaux partenariats, les participants à cet événement marquant ont exploré des thèmes tels que le «*courtage des connaissances*» et «*faire participer les utilisateurs potentiels de la recherche à la définition de priorités de recherche*<sup>1</sup>». Cependant, ils n'ont pas proposé de formule pour cette nouvelle approche, ni de solution pour l'axiome ci-dessus. Le Sommet des ministres de la Santé à Mexico en 2004 a mis l'accent sur les partenariats entre chercheurs et décideurs. Il a également appelé de ses vœux une plus grande participation du «*côté de la demande*» à la recherche.



Ce chapitre fait la synthèse des idées et des théories qui ont émergé depuis, analyse les concepts qui sous-tendent à la fois la conception de politiques et la nature des données probantes – en particulier les liens et les échanges, le courtage des connaissances et les plateformes d'application des connaissances – qui ont fait leurs preuves.

## COMMENT ATTEINDRE L'HARMONIE

### « La fascination de la rationalité »

Les chercheurs cherchent la vérité en utilisant un modèle rationnel...  
Les décideurs cherchent un compromis, en utilisant un modèle intuitif  
(Choi *et al.*, 2005).

Caplan (1979) affirme que décideurs et chercheurs ne sont pas des partenaires naturels. Lomas (1997) a imaginé la formule « fascination de la rationalité » pour décrire l'état d'esprit typique du chercheur<sup>2</sup>. Alors que la science solutionne des problèmes pour savoir, les politiques solutionnent des problèmes pour convaincre<sup>3</sup>. Les chercheurs exigent logique, exactitude et réplication, ce sont des « rationalistes<sup>4</sup> ». Les responsables des politiques sont conduits par leur intuition, les citoyens et la volonté d'arriver à un compromis, ils sont « réalistes<sup>5</sup> ». Donc de toute évidence, pour qu'ils soient partenaires, le monde des décideurs doit acquérir une « culture attentive à la recherche », tandis que les chercheurs doivent commencer à être influencés par une « culture prenant en compte les décisions<sup>6</sup> ».

Il y a deux choses dont on ne devrait jamais regarder la fabrication :  
les saucisses et les politiques publiques (Lomas, 1997).

Les chercheurs doivent comprendre que la prise de décisions n'est pas un événement ponctuel : c'est un processus<sup>7</sup>. Elle se déroule dans le temps, sous la pression d'un grand nombre de forces différentes. La science n'est que l'une de ces forces ; elle n'est qu'une seule des « données probantes<sup>8</sup> ». Les décideurs quant à eux doivent être conscients que la recherche n'est pas un produit : elle aussi est un processus. Même s'il existe des « centres d'échanges » d'informations de recherche, le

développement de connaissances ou de données probantes peut prendre plusieurs années et dans le domaine de la science en général il n'y a pas de solutions rapides. Les deux côtés doivent comprendre l'importance du « contexte » sur ce qu'une donnée probante quelle qu'elle soit peut signifier, et se rendre compte qu'ils échangent non seulement des informations mais aussi des valeurs et des croyances.

L'application des connaissances est la convergence de processus complexes au sein d'un environnement social<sup>9</sup>. Elle est fondée sur les relations. Les contacts personnels entre chercheurs et décideurs sont cruciaux et constituent de loin le meilleur indicateur de l'influence de la recherche sur les politiques<sup>10</sup>.

#### ENCADRÉ 5.1

##### Facteurs qui facilitent ou freinent l'utilisation de la recherche

Dans 24 études, les facteurs les plus souvent cités comme étant favorables à l'utilisation des données probantes de la recherche dans la prise de décisions sont :

- les contacts personnels entre chercheurs et décideurs (13/24) ;
- l'actualité et la pertinence de la recherche (13/24) ;
- une recherche comportant un résumé avec des recommandations claires (11/24) ;
- une recherche de bonne qualité (6/24) ;
- une recherche qui a confirmé la politique actuelle ou allait dans le sens d'un intérêt personnel (6/24) ;
- la pression de la communauté ou la demande des clients intéressés par la recherche (4/24) ;
- une recherche comportant des données d'efficacité (3/24).

Les facteurs les plus souvent cités comme étant défavorables sont :

- l'absence de contacts personnels entre chercheurs et décideurs (11/24) ;
- le manque d'actualité ou de pertinence de la recherche (9/24) ;
- la défiance mutuelle, y compris la naïveté politique des chercheurs et la naïveté scientifique des décideurs (8/24) ;
- les luttes de pouvoir et pour les budgets (7/24) ;
- une recherche de mauvaise qualité (6/24) ;
- l'instabilité politique ou un renouvellement trop fréquent des décideurs (5/24).

Source : Innvaer, S., Vist, G., Trommald, M. et Oxman, A. (2002). « Health Policy-makers' Perceptions of their use of Evidence : A Systematic Review », *Journal of Health Services Research and Policy*, 7(4) : 239-244.

Quel que soit le contexte, que ce soit dans un foyer ou entre pays, si les relations sont bonnes elles abattent les murs, permettent de se comprendre et de se faire confiance, et facilitent grandement le rapprochement harmonieux de processus radicalement différents.

## **L'« empirisme informel » de l'élaboration de politiques**

On distingue trois grands types de politiques :

1. Les politiques législatives définissent des codes d'organisation qui régissent un système (de santé) global et ses services<sup>11</sup>. Les responsables des décisions législatives sont généralement des non-spécialistes, concentrée sur les impacts.
2. Les politiques administratives déterminent la manière dont les services sont gérés et dotés en ressources. Ces décideurs ont généralement de solides connaissances spécialisées et peuvent utiliser des données probantes pour participer à la planification des programmes.
3. Les politiques cliniques sont centrées sur les thérapies et les stratégies correspondantes. Les responsables des décisions cliniques sont ceux qui utilisent le plus les données probantes de la recherche et sont réceptifs aux « données sur la sécurité, l'efficacité clinique, le rapport coût-efficacité et l'adhésion des patients », peut-être pas seulement parce qu'ils sont plus intéressés par la recherche, mais parce que la recherche s'intéresse plus à eux<sup>12</sup>.

La prise de décisions est (nécessairement!) le déploiement désordonné d'une action collective, réalisée essentiellement grâce au dialogue, au débat, à l'influence et aux conflits<sup>13</sup>. Stone (1997) en conclut qu'« une bonne partie du processus d'élaboration de politiques passe par des débats sur les valeurs qui se font passer pour des débats sur les faits et les données<sup>14</sup> ».

Dans les trois applications, les « données probantes », la « décision » et la « réalisation » sont déterminées par différentes sources d'information, différents systèmes de valeurs et différentes croyances.

La science n'y échappe pas. Nous croyons les conclusions qui s'accordent le mieux avec nos propres valeurs. Plus les connaissances, quelles qu'elles soient, concordent avec notre système de valeurs, plus les chances que nous les acceptions sont grandes : certains peuvent accepter que l'abstinence soit considérée comme une stratégie de prévention du SIDA étayée par des données probantes, tandis que d'autres considéreront cette approche comme conservatrice. Tout dépend du point de vue de l'utilisateur. Plus une connaissance bouscule notre système de valeurs, plus nous la contesterons, quelle que soit sa fiabilité ou sa pertinence<sup>15</sup>. Une recherche qui remet en question les valeurs, les idées et l'éthique des décideurs aura beaucoup plus de difficultés à démontrer sa validité.

Les valeurs d'un décideur (p. ex., la propagation d'une maladie doit être stoppée) peuvent être contrariées par les valeurs d'une culture (p. ex., tous les hommes doivent être circoncis) et les idéologies politiques (p. ex., les pouvoirs publics doivent offrir la gratuité de la circoncision à tous les hommes qui le demandent). Les arguments présentés aux décideurs par les chercheurs doivent toujours prendre en compte ces « couches de valeurs ».

En respectant le pouvoir immuable des valeurs et des idéologies et en s'efforçant plutôt de changer les croyances des décideurs (p. ex., la croyance selon laquelle la patate douce peut soigner le SIDA), on obtiendra probablement de meilleurs résultats<sup>16</sup>. En effet, les croyances ont tendance à être plus flexibles et fluctuantes – nous savons tous que les connaissances évoluent constamment.

Les universitaires ont essayé de visualiser cet enchevêtrement de science, de valeurs et de croyances à l'aide de différentes métaphores et images. Le processus d'élaboration de politiques a des « poubelles », c'est un « univers marécageux », un delta où s'écoulent les flux de problèmes, les flux de décisions et les flux politiques<sup>17</sup>.

Malgré des foules d'études sur chacune des facettes de la prise de décisions (voir l'encadré 5.2), le chemin entre les sources des informations des décideurs et les caractéristiques nécessaires pour que ces informations soient utilisées et influencent leurs décisions reste infranchissable. L'une des conclusions claires est que les données probantes de la recherche doivent entrer en concurrence avec tous les autres types de « données probantes » qu'un décideur peut trouver pertinentes, depuis le sens commun jusqu'aux opinions et analyses d'experts, en passant par l'« empirisme informel<sup>18</sup> ».

### **Qu'entendons-nous par données probantes ?**

La notion de « données probantes » signifie une chose pour les chercheurs (ce qui est attesté), autre chose pour les avocats (ce qui est prétendument attesté<sup>19</sup>), et quelque chose de complètement différent pour les décideurs<sup>20</sup>. Par conséquent, que signifie vraiment l'expression « fondé sur des données probantes » ? Lomas *et al.* (2005) distinguent trois types de « données probantes ».

Premièrement, les données probantes non contextuelles sont celles qui fonctionnent en général, ou encore les connaissances relatives au « potentiel » global d'un domaine<sup>21</sup>. Elles proviennent généralement de la recherche sur l'efficacité médicale ou la recherche biomédicale (p. ex., la circoncision peut être un moyen de prévention efficace contre la contamination des hommes par le VIH).

Deuxièmement, les données probantes contextuelles inscrivent les données probantes dans un cadre opérationnel donné (p. ex., dans les PRITI, le recours à la circoncision peut être un échec à cause des lacunes du système de santé et des problèmes liés à la pauvreté<sup>22</sup>). Sous certains angles, la recherche contextuelle peut être considérée comme le point de rencontre entre la biomédecine et les sciences sociales, ou entre le quantitatif et le qualitatif : là où la théorie rencontre la réalité. Ces deux types de « données probantes » sont mis en évidence dans

les études systématiques (voir le chapitre 7), dans d'autres synthèses (p. ex., une note d'orientation, voir les chapitres 7 et 11), dans les études simples et dans les études pilotes ou les études de cas.

Troisièmement, les données probantes informelles sont souvent la catégorie la plus problématique. Définies en gros comme étant des données « qui établissent un fait ou incitent à croire quelque chose », elles proviennent généralement d'opinions d'experts (qui peuvent être partiales) et d'expériences personnelles (qui peuvent être atypiques ou mal interprétées). Quelles sont les chances des conclusions d'une recherche ou d'une politique s'il existe des « données probantes » perçues selon lesquelles « la plupart des spécialistes conviennent que la mise en œuvre d'une politique universelle de circoncision est impossible à cause de l'environnement culturel et politique actuel<sup>23</sup> ? Certains avancent l'hypothèse que les données probantes informelles sont utiles pour colmater les brèches laissées par les autres types de données probantes ; elles peuvent effectivement être essentielles lorsque les autres données sont peu concluantes ou inexistantes<sup>24</sup>.

Si ces trois degrés de « données probantes » étaient généralement l'élaboration des politiques, comment définir l'importance de chaque élément de donnée lorsqu'on prend une décision ? Est-ce que tous les éléments sont égaux, ou certains sont-ils plus égaux que d'autres ? Selon la FCRSS (2006), il est impossible de donner une valeur à chaque « élément ». Quelle balance nous permettra de peser l'expérience (pommes), les opinions d'experts (oranges) et une étude systématique (banane) ? Pourtant, il est évident que nous devons examiner et évaluer tous les éléments, et le seul mécanisme qui semble fonctionner est le consensus par le « dialogue délibératif<sup>25</sup> ». Naturellement, cela soulève des questions importantes et controversées telles que « qu'est-ce qu'un consensus ? », « quelles sont les parties prenantes pertinentes ? » et « qu'est-ce qu'une méthodologie participative ? » auxquelles chaque processus délibératif devra répondre. Nous reviendrons sur cette idée importante dans la section « Plateforme d'application des connaissances » qui conclut ce chapitre.

### ENCADRÉ 5.2

#### Quelles sont les données probantes de la recherche que les décideurs recherchent?

**Crédibilité et fiabilité:** les données doivent provenir de sources fiables pour éviter que les décideurs soient obligés de les juger et de les évaluer. Cette fiabilité peut reposer sur: la réputation des auteurs, les recommandations de pairs, la source de la recherche, la notoriété des logos.

**Qualité:** les données doivent être récentes, elles doivent être présentées dans une langue compréhensible et être parfaitement claires. Elles doivent décrire les réussites et les échecs, et comporter des recommandations classées par ordre d'efficacité.

**Coût:** la présentation doit comporter une analyse des coûts.

**Contexte:** les données doivent être présentées dans le contexte local/national/régional/mondial.

**Choix du moment:** les données doivent porter sur des questions sur lesquelles ils travaillent déjà.

**Connexions:** où peuvent-ils obtenir d'autres informations?

**Personnalisation:** les données présentées doivent être flexibles étant donné qu'elles sont souvent: « coupées et collées » dans des présentations, transmises à des collègues, imprimées, enregistrées et archivées, utilisées pour rédiger des notes d'orientation.

**Modes de diffusion:** ils préfèrent le format électronique, mais souhaitent également avoir des copies papier.

Source: Adapté de Dobbins, M., DeCorby, T. et Twiddy, T. (2004). « A Knowledge Transfer Strategy for Public Health Decision Makers », *Worldviews on Evidence-based Nursing*, 1(2): 120-128.

### ENCADRÉ 5.3

#### Les dialogues délibératifs

Les dialogues délibératifs, qui mettent l'accent sur la création et la poursuite de relations personnelles, peuvent prendre un grand nombre de formes et de formats. Peuvent y participer des chercheurs, des décideurs, les médias, les groupes de la société civile et les bailleurs de fonds. Ces dialogues peuvent être officiellement « confidentiels » avec l'application de la « règle Chatham House », sans prise de notes, ni appel d'offres. Ils peuvent se concentrer sur des politiques spécifiques, s'efforcer d'établir un calendrier de recherche, etc.

## Graphique circulaire d'une politique

Les différentes parties prenantes ont différentes perceptions des données probantes, attribuent des valeurs différentes à chaque élément et les données scientifiques (contextuelles ou non) ne constituent qu'un ingrédient du graphique circulaire d'une politique.

Voici donc en résumé tout ce qu'englobe l'expression « données probantes » que nous utilisons :

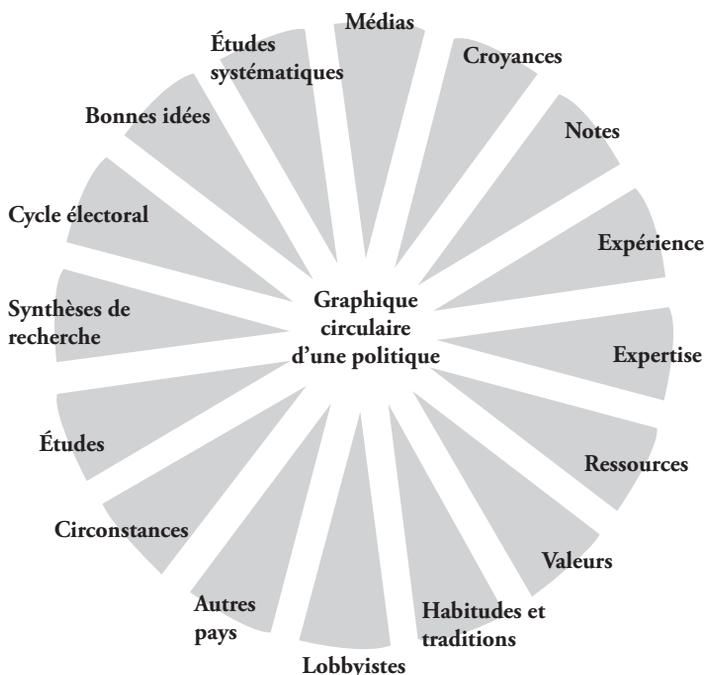
- La signification de « données probantes » est toujours définie par le public visé.
- Pour devenir utiles, les données probantes dépendent du contexte. Pour devenir opérationnelles, elles doivent être interprétées.
- Aucun « élément » de données probantes à lui seul ne peut englober tous les aspects qu'un décideur doit examiner en élaborant une politique<sup>26</sup>.
- Les données probantes sont fluctuantes et elles sont faillibles. Ce qui est vrai aujourd'hui ne le sera pas forcément demain, car le contexte fluctue continuellement et la science évolue sans arrêt, il existe des failles dans le processus d'examen par les pairs, le contexte peut mettre en échec la répliquabilité et la nature même des connaissances est de se remettre en question et de s'améliorer<sup>27, 28</sup>.

Rien, comme nous finissons par nous en rendre compte, n'est jamais incontestablement vrai. La politique et la prise de décisions peuvent ressembler à des sports sans règles, mais la réalité est que, comme la science, elles ont évolué au cours des siècles et ont toutes deux des raisons solides et impérieuses de prendre en compte un large éventail de « données probantes » dans leurs démarches.

Insister sur une « politique fondée sur des données probantes » ou même une « culture fondée sur des données probantes » peut sembler naïf<sup>29</sup> – le sujet est trop insaisissable pour permettre une classification quelle qu'elle soit, et encore moins constituer un point de départ pour

l'action. Un nombre croissant d'auteurs souligne ce point, insistant sur le fait « qu'il n'existera jamais une base de données probantes généralisables sur laquelle responsables et décideurs pourront s'appuyer sans ambiguïté et avec l'accord de tous » et que l'idée d'une politique fondée sur des données probantes « néglige ou minimise le rôle du pouvoir, de l'incertitude et du hasard<sup>30</sup> ». Un spécialiste a ajouté que « la base probante qui étaye la proposition selon laquelle la prise de décisions fondée sur des données probantes est, en termes les plus larges, "une bonne chose" est elle-même désespérément mince<sup>31</sup> ».

FIGURE 5.1  
Graphique circulaire d'une politique?



## ENCADRÉ 5.4

## Données probantes mises en contexte

« Il est recommandé de ne pas ignorer la mise en garde “politique fondée sur des données probantes : manier avec prudence”. Par exemple, bien qu’il existe beaucoup de programmes de recherche sur l’efficacité des interventions dans le domaine de la santé, il y a souvent moins de données probantes sur leur rapport coût-efficacité, leur mise en œuvre, leur adéquation culturelle et leurs effets sur les inégalités en matière de santé, autant de points importants pour la prise de décisions. »

Source: Haines, A., Shyama, K. et Borchert, M. (2004). « Bridging the Implementation Gap between Knowledge and Action for Health », *Bulletin of the World Health Organisation*, 82: 724–732.

Même s’il existe quelque chose qui ressemble à une « pratique fondée sur des données probantes » (p. ex., intégrer des données probantes non contextuelles dans la pratique et les procédures cliniques), la nature même de la prise de décisions basée sur des compromis contredit presque la « politique fondée sur des données probantes ». « Influencée par des données probantes » ou « étayée par des données probantes » semblent être des cibles plus réalistes : elles visent toujours à accroître l’utilisation de données probantes par les décideurs, mais d’une manière qui tient plus compte du contexte.

$$\frac{\text{Données probantes (non contextuelles + contextuelles + informelles)}}{\text{Expériences (débat + négociation + compromis)}} = \text{politique?}$$

Plus la recherche peut éviter de faire correspondre les données probantes à leur contexte, et créer plutôt des données qui respectent le processus d’élaboration de politiques dès le début, meilleures seront ses chances d’être plus perspicace et influente. Comme l’explique Davies (2007), nous « devons encourager l’appropriation des données probantes, pas seulement de la politique<sup>32</sup> ».

Les liens et les échanges deviennent le principal modèle pour obtenir ce type d’appropriation, avec la création de données probantes fondées sur la demande reflétant la nécessaire intégration de la demande et de l’offre. Plutôt que d’essayer de mettre directement en

pratique les résultats de la recherche, il semble que l'AC devrait plutôt viser comme objectifs l'établissement de partenariats et la création de liens solides.

## INTÉGRATION DE LA RECHERCHE ET DE L'ÉLABORATION DE POLITIQUES

### Privilégier les liens et les échanges

De la même manière que les chercheurs peuvent souhaiter coproduire les politiques, ils doivent encourager les décideurs à coproduire la recherche – en identifiant les priorités ou en développant la recherche ou en exploitant les résultats – pour passer des processus pilotés par les chercheurs à des « processus de coproduction<sup>33</sup> ». Cette section étudie les efforts de connexion et d'échange selon le point de vue des chercheurs.

### Comment, quand, pourquoi ?

Lorsqu'il est question d'« agir sur la demande », les variables importantes sont comment, quand et pourquoi les décideurs sont engagés dans la recherche. Ross *et al.* (2003) détaillent le comment<sup>34</sup> :

- En tant que défenseurs officiels, ils ne sont probablement pas directement engagés dans la recherche, mais ils l'accueillent favorablement et la soutiennent, ils peuvent ainsi lui conférer une plausible apparence de légitimité et lui donner accès à d'autres ressources, à d'autres informations et même à d'autres décideurs.
- En tant que public réactif, leur participation est plus importante, bien qu'elle ne soit qu'une réaction aux actions lancées par les chercheurs. Ils peuvent aider à amorcer la recherche, être membres de l'équipe de conseillers de la recherche, donner des avis sur la tactique et même aider à recueillir des données, interpréter les résultats et élaborer des stratégies d'AC.

- En tant que partenaires à part entière, leur implication augmente de façon significative. Les décideurs mettent souvent en œuvre des activités et déterminent des parties essentielles du processus. Ce sont des membres clé de l'équipe, qui jouent un rôle dans l'exécution de la stratégie choisie.
- Il existe une quatrième catégorie (« courante »), le « public passif » composé des décideurs qui ne participent pas à la recherche et reçoivent de manière passive les conclusions et les synthèses. Ils peuvent même demander instamment ces conclusions, mais ne jouent aucun rôle dans la recherche elle-même. Même si de toute évidence cette catégorie est moins intéressante que les autres, il est vital de trouver le bon public de décideurs et d'obtenir leur attention, ouvrant ainsi peut-être la voie à un soutien plus actif et plus formel.

#### ENCADRÉ 5.5

##### Traitement antirétroviral du secteur public dans la province de Free State en Afrique du Sud

Ce programme de recherche en plusieurs tranches est une collaboration innovante entre le ministère de la Santé de Free State et plusieurs équipes de recherche différentes (une qui étudie et forme les infirmières, une autre qui étudie le système de santé provincial et une troisième qui travaille sur l'impact du traitement antirétroviral sur les communautés). Le ministère de la Santé de Free State, qui était initialement le public visé par les conclusions du projet Practical Approach to Lung Health South Africa (PALSA), a demandé par la suite l'aide de PALSA pour élaborer et mettre en œuvre un programme de suivi et d'évaluation global de l'application du traitement antirétroviral dans la province. Suite à des discussions avec d'autres chercheurs, le programme a été généralisé pour étudier les effets sur les clients des services de santé, les éventuelles « déperditions du système » et le contexte de la politique.

Les éléments essentiels de ce programme sont des relations personnelles étroites, des voies de communication ouvertes et un décideur qui n'a pas peur de recevoir des « aperçus » du système de santé. Il vise à :

1. Appuyer les efforts des autorités pour renforcer le système de soins de santé primaires pour faire face aux ravages du VIH/SIDA dans l'État de Free State.

*(suite page suivante)*

(suite de l'encadré 5.5)

2. Responsabiliser et améliorer l'efficacité de l'offre de services aux citoyens en évaluant la formation des travailleurs de la santé et en documentant l'impact du déploiement aux niveaux institutionnel et communautaire.
3. Étayer et renforcer les capacités du secteur public de la santé pour mettre en œuvre un déploiement efficace, responsable et équitable des traitements anti-rétroviraux dans l'État de Free State, si possible dans d'autres provinces et d'autres parties de l'Afrique australe.

Note: Pour de plus amples informations, voir <[http://network.idrc.ca/en/ev-59560-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://network.idrc.ca/en/ev-59560-201-1-DO_TOPIC.html)>.

En déterminant quand les décideurs s'impliqueront, c'est-à-dire à quelle étape du processus de recherche, on pourra déterminer la nature de leur implication. Inviter un décideur à participer à la conception d'un projet de recherche est une bonne idée, logique, et un certain nombre d'appels d'offres en cours comportent ce type de condition pour des demandes de financement<sup>35</sup>. Certains projets peuvent rendre la participation alléchante pour les décideurs, mais les chercheurs peuvent utiliser différents procédés pour encourager les décideurs à participer à une initiative de recherche, voire à en créer<sup>36</sup>.

Le rôle potentiel d'un décideur dans le processus de recherche dépend souvent :

- de l'étape de la recherche où sa participation est souhaitée ;
- du temps qu'il devra y consacrer ;
- de l'adéquation entre l'expertise du décideur et le programme de recherche ;
- de l'existence d'une relation préexistante.

Les stratégies performantes de lien et d'échange peuvent comprendre :

1. **Au stade de la conceptualisation** : organiser des exercices de détermination des priorités. Généralement, ces forums permettent de « traduire les problèmes de priorité en questions de recherche prioritaires<sup>37</sup> ». Ils englobent un large éventail de parties prenantes et appliquent des critères d'urgence et de durabilité,

l'ensemble de recherches existants, les compétences de recherche et les capacités des décideurs à participer et à appliquer les résultats. La simple organisation d'exercices de détermination des priorités peut consolider les partenariats.

2. **Au stade de la production** : développer des projets de recherche collaboratifs<sup>38</sup>. Denis et Lomas (2003) expliquent comment la recherche collaborative s'efforce généralement de fusionner scientifiques et non-scientifiques dans une véritable « entreprise de coopération » et de produire des connaissances qui en bout de ligne seront utilisables<sup>39</sup>. Elle peut introduire le chercheur dans l'élaboration de politiques et l'action dans la recherche. Au lieu d'une relation « client-sous-traitant », le partenariat collaboratif présente des solutions, crée des mécanismes pour partager des problèmes et des résultats, élabore des stratégies d'AC plus larges<sup>40</sup>. En définitive, la recherche collaborative doit se caractériser par l'état d'esprit de « donner et recevoir », grâce à des débats et des pratiques qui permettent aux collaborateurs d'accéder à leurs connaissances et de les partager<sup>41</sup>.
3. **Au stade de la diffusion** : élaborer des stratégies d'application des connaissances. Cette stratégie consiste à aller plus loin que la rédaction de synthèses pour élaborer des plans d'action précis afin de passer des conclusions à la pratique. Les décideurs connaissent le contexte et savent comment fonctionne le système d'élaboration des politiques. Si les chercheurs apportent la science, les décideurs y ajoutent leur connaissance de la manière dont les informations circulent, qui a besoin de les voir et quel est le consensus nécessaire pour favoriser l'action.
4. **Au stade de l'utilisation** : créer des systèmes de connaissances qui peuvent utiliser, réutiliser et demander des connaissances, en s'appuyant sur de robustes systèmes de gestion des connaissances pour chercher, trouver, extraire et même évaluer des connaissances et des données probantes. Les forums de délibération permettent de diffuser et de partager des connaissances tacites.

5. **Bonne intendance** : inviter les décideurs à participer à la gouvernance des processus de recherche, en siégeant au conseil d'administration d'un organisme de recherche ou en faisant partie du groupe de sélection pour l'attribution des subventions<sup>42</sup>.
6. **Financement** : inviter les décideurs à contribuer financièrement à un projet de recherche. Cet investissement renforce le sentiment d'appropriation réelle, et la FCRSS recommande que les modalités de financement figurent parmi les « premiers éléments de discussion » avec les décideurs, afin d'indiquer clairement les besoins et les attentes dès le début<sup>43</sup>. Même si ce sont des partenaires silencieux, les décideurs auront alors de solides intérêts financiers dans la réussite du projet. Le financement conjoint se traduira par un engagement mutuel.

#### ENCADRÉ 5.6

##### Écosystèmes urbains et santé humaine en Afrique du Sud

La croissance urbaine accélérée et les problèmes de santé dans les bidonvilles ont amené le programme Reconstruction and Development en Afrique du Sud à financer la construction d'immenses lotissements bon marché. Entre 1994 et le début de 2001, plus de 1,1 million de maisons bon marché subventionnées par l'État ont été construites, permettant à 5 millions des 12,5 millions environ de Sud-Africains mal logés d'avoir un toit.

Mais ces habitants n'étaient ni plus heureux, ni en meilleure santé (comme l'a montré l'étude) que les habitants des bidonvilles confrontés aux problèmes d'assainissement, de promiscuité, d'eau insalubre, de manque d'électricité, et vivant pour la plupart près d'industries très polluantes et de routes encombrées.

L'équipe de recherche a réussi à étudier et à comprendre cette anomalie lorsqu'elle a réuni les principales parties prenantes – urbanistes, responsables et membres de la communauté – et exploité les outils SIG de l'université locale pour cartographier (et partager) les aspects physiques, environnementaux et sociaux du problème. Les cartes ont permis de les visualiser efficacement et un site web interactif protégé par mot de passe a facilité les discussions entre l'équipe de recherche et la municipalité.

L'équipe de recherche a publié des articles dans le journal local afin de partager sa vision et ses conclusions avec les résidents locaux (<http://www.queensu.ca/sarc/ecohealth/publications.php>), les encourageant à réagir à leur contenu.

*(suite page suivante)*

(suite de l'encadré 5.6)

Il en est résulté une réorientation significative des investissements pour financer la réhabilitation des taudis existants (vrais foyers, quartiers et lieux de travail des habitants) au lieu de construire de nouveaux logements (déstabilisateurs sociaux), et les réseaux et concepts qui ont permis d'aboutir à ce résultat jouent désormais un rôle plus important dans toutes les questions d'urbanisme et d'administration urbaine.

De nouveaux partenariats et collaborations sont nés et ont eu par conséquent un impact important sur la vision et les politiques des principales parties prenantes et institutions réglementant l'agrandissement des lotissements RDP. L'Université a démontré la pertinence et la portée de ses travaux auprès des politiques. La municipalité en a profité étant donné qu'elle a pu ainsi obtenir certaines informations qui lui manquaient pour élaborer des politiques plus efficaces. La Chambre de commerce a pu intégrer l'agenda et les priorités du secteur commercial dans l'agenda municipal et dans la conception d'un nouveau modèle d'urbanisation. Les partenariats noués grâce au projet ont survécu, fonctionnent bien et continuent d'influencer la vie politique.

### ENCADRÉ 5.7

#### Lutte antitabac et taxes sur le tabac : gagnant-gagnant en Jamaïque

Après la ratification par la Jamaïque de la Convention-cadre de l'OMS pour la lutte antitabac en 2005, le gouvernement a envisagé d'adopter une série de mesures recommandées pour réduire la consommation de tabac. L'augmentation du prix des cigarettes est considérée comme l'une des interventions les plus efficaces pour réduire la consommation de tabac, et bien que soutenus par le ministère de la Santé, les décideurs du ministère des Finances craignaient que son application se traduise par une baisse des recettes publiques. Ces craintes étaient alimentées par l'industrie du tabac.

L'étude des impacts économiques précis a montré qu'une augmentation des taxes sur le tabac d'environ 72 % du prix au détail dissuaderait les consommateurs tout en augmentant les recettes de l'État. À l'aide de schémas tels que les courbes de Laffer non techniques, les chercheurs ont convaincu les décideurs, y compris le ministre des Finances, de l'effet « gagnant-gagnant » à la fois pour la santé publique et pour l'économie. Les fortes augmentations de taxes qui ont suivi ont confirmé les données probantes, les campagnes médiatiques ont renforcé l'appui du public à cette politique et il a été proposé récemment d'affecter 20 % des recettes provenant des taxes sur le tabac au National Health Fund.

Note: Pour de plus amples informations, voir: <[http://www.idrc.ca/tobacco/ev-86779-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/tobacco/ev-86779-201-1-DO_TOPIC.html)>.

Savoir ce qui motive les décideurs à créer des liens et à échanger avec les processus de recherche permet de « faire la promotion » de l'idée en connaissance de cause. L'un des attraits les plus puissants réside dans la question de l'impact – qui est souvent la variable du principal intérêt des décideurs. Pourquoi les décideurs peuvent décider ou non de s'impliquer ; les différentes raisons possibles sont notamment :

- La capacité de créer des données probantes qui s'alignent sur les besoins en termes de politiques. Plus le sujet est sensible, plus les « munitions » en données probantes deviennent importantes.
- Le souhait d'avoir des programmes qui ont été pré-validés par l'examen approfondi d'un scientifique (ou d'un « expert »), par exemple une synthèse décrivant les meilleures pratiques, ou des exemples tirés d'autres contextes comparables.
- Le besoin d'évaluer des politiques existantes. C'est l'un des arguments les plus convaincants pour favoriser les liens et les échanges, car les chercheurs peuvent fournir un « aperçu en mouvement » des politiques à mesure qu'elles s'appliquent, permettant des corrections à mi-parcours (pour un exemple indiscutable, voir l'encadré Traitement antirétroviral du secteur public dans la province de Free State en Afrique du Sud ci-dessus).

La cartographie du contexte (voir le chapitre 4) peut beaucoup aider à créer des liens et développer des échanges. En nouant un partenariat avec la mauvaise personne ou le mauvais département, on risque de perdre du temps, des ressources... et sa réputation. Une vérification au préalable est essentielle.

### **Courtage des connaissances**

Dans un monde idéal, chercheurs et décideurs seraient connectés par un réseau de liens actifs. Dans la pratique, ils sont souvent séparés par un fossé que les bonnes intentions ne peuvent pas suffire à combler.

C'est là qu'intervient le courtier en connaissances<sup>44</sup>, c'est-à-dire « l'intermédiaire » – soit une personne, soit une institution – entre la recherche et l'action.

La première tâche d'un courtier consiste à créer un réseau et à l'aimer, à l'aide de la médiation et de la communication. Il doit comprendre les variables de la politique, du pouvoir et des acteurs<sup>45</sup>. Le terrain est la recherche... et la politique et la dynamique du pouvoir. Les caractéristiques du courtage des connaissances que Jackson-Bowers *et al.* (2006) identifient sont le sérieux, la crédibilité, la neutralité politique et la spécialisation dans le sujet. L'ancienneté, les références techniques (universitaires, responsables des politiques, spécialistes en communication) et la situation diffèrent selon les contextes<sup>46</sup>. Au-delà du réseautage, le rôle du courtier peut comprendre :

- *La synthétisation de la recherche* (rédaction de notes d'orientation, d'études systématiques, de notes d'information). Le courtier doit avoir les compétences nécessaires en recherche et être capable de collecter, d'évaluer, d'analyser, de synthétiser et de mettre en forme les connaissances et les données probantes.
- *La création de partenariats* autour d'études simples, de programmes de recherche ou d'études systématiques pour leur permettre de poser collectivement des questions pertinentes dans leur contexte local et d'y répondre<sup>47</sup>.
- *La facilitation de l'accès* aux éléments et aux données probantes.
- *L'organisation de réunions* (p. ex., en mettant à disposition un espace neutre pour des séances de définition des priorités ou des dialogues sur les politiques nationales).

#### ENCADRÉ 5.8

##### Qu'est-ce qui caractérise le courtage ?

« Le chercheur qui prend la peine de chercher un administrateur de système de santé en se servant de nouvelles conclusions fait du transfert de connaissances mais pas du courtage. Le même chercheur qui organise des réunions semestrielles entre chercheurs et les responsables des politiques d'un ministère de la Santé provincial joue le rôle d'un courtier en connaissances. Un spécialiste en communications qui

(suite page suivante)

(suite de l'encadré 5.8)

traduit la recherche en langage simple et la met en forme dans un format accessible, permettant d'avoir des réponses rapides, travaille sur les stratégies de divulgation mais pas sur le courtage. Le même spécialiste en communications qui assure la liaison pour le ministère, en créant un réseau d'universitaires et en aidant les responsables de la planification des politiques à élaborer des projets de compilation de données probantes fait du courtage de connaissances.»

Source: CHSRF (2003). « The Theory and Practice of Knowledge Brokering in Canada's Health System: A Report Based on a CHSRF National Consultation and a Literature Review ».

Le « quand » de l'interaction des décideurs avec les processus de recherche indique des points d'entrée spécifiques pour les courtiers. Étant donné que l'un de leurs rôles principaux est d'encourager un « échange continu à de nombreux niveaux – depuis le partage d'expériences et la recherche de connaissances existantes jusqu'à la transformation de problèmes de gestion en questions maniables que les chercheurs peuvent étudier », ils se focalisent sur<sup>48</sup> :

1. les **exercices de détermination des priorités** : les courtiers se servent de leur neutralité (à la fois politique et géographique, c'est-à-dire possédant un espace neutre) pour convoquer les réunions, les présider et faire la médiation entre des besoins et des intérêts différents ;
2. la **recherche collaborative** : les courtiers peuvent aider à définir les conditions de fusionnement entre la recherche et les politiques, et négocier des partenariats de manière neutre ;
3. les **stratégies d'AC** : étant donné que l'une des compétences de base d'un courtier est probablement la collecte, l'évaluation et la diffusion de données probantes – ainsi qu'une bonne connaissance du processus d'élaboration des politiques – les institutions de courtage peuvent avoir des bases de données utilisables, des centres d'échanges, mais également fournir des services « de réponse rapide » offrant des réponses directement applicables aux politiques (voir les PAC ci-après).

4. le **financement** : grâce au réseautage et à des contacts personnels, les courtiers s'efforcent de trouver les opportunités de financement et peuvent aider les chercheurs et les décideurs à négocier les conditions de financement ou de cofinancement.

## Plateformes d'application des connaissances

Les « plateformes d'application des connaissances » (PAC) sont des institutions consacrées au courtage des connaissances. Elles visent à entretenir et formaliser l'esprit de lien et d'échange. Ces plateformes aident les chercheurs, les décideurs et d'autres utilisateurs de la recherche, tels que les praticiens, les médias et la société civile.

### ENCADRÉ 5.9 Tentatives de création de PAC

En Afrique, il y a eu plusieurs tentatives importantes de création de PAC. L'une d'elles est la Regional East African Community Health Policy Initiative (REACH-Policy), située à Kampala (Ouganda). Citons également le Zambia Forum for Health Research (ZAMFOHR), situé à Lusaka (Zambie). Toutefois, un nombre croissant de PAC devrait être créées, notamment grâce au solide soutien d'organisations telles qu'EVIPNet, l'Alliance for Health Policy and Systems Research et le CRDI.

Notes: Pour plus d'informations sur la REACH-Policy, visitez le <[http://www.idrc.ca/uploads/user-S/115513017\\_81REACH\\_Prospectus.pdf](http://www.idrc.ca/uploads/user-S/115513017_81REACH_Prospectus.pdf)>, consulté le 18 octobre 2010.

Pour plus d'informations sur le Zamfohr, visitez le <<http://www.zamfohr.org/>>, consulté le 18 octobre 2010.

Pour plus d'informations sur EVIPnet, visitez le <<http://www.who.int/rpc/evipnet/en/>>, consulté le 18 octobre 2010.

Pour plus d'informations sur l'Alliance for Health Policy and Systems Research, visitez le <<http://www.who.int/alliance-hpsr/en/>>, consulté le 18 octobre 2010.

Pour plus d'informations sur le CRDI, visitez le <<http://www.idrc.ca/>>, consulté le 18 octobre 2010.

Les PAC sont des intermédiaires entre la recherche et l'action, aplanissant les aller et retour entre les deux, reliant « *push* » et « *pull* », insufflant dans le dialogue public la compréhension des processus et des données probantes de la recherche. Elles peuvent chercher, présenter et synthétiser des informations, organiser des réunions et aider à rapprocher les acteurs et les processus. Si l'AC est une série de processus sociaux, les PAC représentent les lieux de réunion.

La mise en place d'une PAC exige des négociations politiques et une large acceptation des parties prenantes. Ce fut le cas en Zambie et dans la Communauté d'Afrique de l'Est, où des dialogues délibératifs ont pris place. Ces dialogues sont cruciaux lorsqu'il s'agit de discuter des conditions de l'adhésion des parties prenantes, mais aussi pour affiner la technique de dialogue elle-même.

Pour être ce facilitateur de dialogues, idéalement, une PAC doit être un endroit ou un espace physique. Le cadre compte. Les PAC ont besoin d'une salle assez grande pour les dialogues délibératifs et d'un espace consacré à un centre de ressources. Ces idées sont explorées dans les trois thèmes fondamentaux qui sous-tendent une PAC : la base de connaissances, les dialogues délibératifs et le renforcement des capacités.

## CONNAISSANCES, DIALOGUE, CAPACITÉS

### **Base de connaissances**

La base de connaissances décrit le rôle d'une PAC en définissant et en identifiant les connaissances, puis en les emmagasinant, les préparant et les synthétisant. Ici le terme « connaissances » englobe tout type de données ou d'informations qu'une PAC considère comme pertinent. Pour qu'une PAC soit une source fiable ou un centre d'échange des connaissances que veulent utiliser les parties prenantes, elle doit avoir ces connaissances à portée de la main.

Grâce à une base de connaissances dynamique, la PAC peut :

- Déterminer le type de connaissances qu'elle veut stocker (p. ex., des études, des études systématiques, de la documentation grise, des profils de projets et des rapports). Elle peut aussi adopter une approche plus ciblée (p. ex., collecter tous les travaux de recherche sur la prévention et le traitement du paludisme).
- Scruter l'environnement pour déterminer les connaissances que les autres institutions possèdent déjà, aussi bien en ligne que sur papier. Elle peut lancer des recherches dans les bibliothèques universitaires, les agences des Nations Unies (p. ex., l'ONUSIDA), les organismes parapublics (p. ex., Comité national de lutte contre le SIDA) et les ONG (nationales et internationales).
- Collecter toutes les connaissances pertinentes (données probantes de la recherche, synthèses, rapports, profils de projets, etc.), en prenant contact avec les organisations ou les personnes qui les détiennent.
- Créer des systèmes qui permettent aux utilisateurs d'accéder à la plateforme et d'y faire des recherches (p. ex., des bases de données, des sites Web et des forums de discussion pour partager des connaissances tacites), en sachant que la PAC n'a pas besoin de reproduire d'autres systèmes mais plutôt de trouver de nouveaux moyens de les exploiter ou de leur ajouter de la valeur.

Cette valeur ajoutée peut se traduire par :

- **Synthétisation de la recherche** : généralement études systématiques, méta-analyses et notes d'orientation, ainsi que les services demandés par les utilisateurs et autres services de recherche. La PAC peut évaluer la qualité et l'applicabilité locale des données probantes, et externaliser la production et l'actualisation périodique des synthèses, en particulier lorsqu'il n'en existe pas ou que leur qualité laisse à désirer.

- **Création de services de réponse rapide** : accessibles par téléphone, courrier électronique ou site Web, ces services peuvent fournir rapidement des informations récentes aux utilisateurs de la recherche qui ont besoin de données probantes précises ou d'opinions de spécialistes. Les services de réponse rapide peuvent également organiser des réunions d'information avec les décideurs autour des données qu'ils ont trouvées en réponse aux demandes de recherche.

Les PAC sont bien placées pour mettre en forme et communiquer des messages clé dans des formats simples. Ces bases de connaissances solides peuvent :

- Élaborer des « frontaux conviviaux » offrant un « accès graduel » aux décideurs. Selon la formule du FCRSS, un « accès graduel » ramène une question, un document ou un ensemble de données probantes à une seule page de « messages à emporter », et un résumé analytique de trois pages ajoutant les avantages, les risques, les coûts des politiques de remplacement et les facteurs influençant l'applicabilité locale<sup>49</sup>. C'est ce qu'on appelle souvent l'approche « 1:3:25 », « 25 » représentant le document ou la synthèse en entier. Il est évident que chaque 1:3:25 est adapté au public visé.
- Publier un annuaire répertoriant toutes les parties prenantes marquantes dans le secteur de la santé, en donnant des détails sur les affiliations à des institutions, les publications, les subventions obtenues, etc., ainsi que les coordonnées des personnes.
- Élaborer des rapports annuels ou des bulletins traitant diverses questions, notamment les lacunes dans la recherche, les sujets de recherche négligés, les caractéristiques des collaborations réussies dans la recherche ou l'élaboration de politiques, et présentant des exemples pertinents et des personnalités en matière d'application concrète de données probantes dans d'autres secteurs ou d'autres pays.

## Dialogue délibératif

Le dialogue délibératif est plus qu'une réunion. Il est presque toujours politisé et polarisé<sup>50</sup>. La plupart des dialogues délibératifs ont tendance à être centrés sur un sujet, par exemple « le traitement du paludisme » plutôt que « la recherche en santé ». Le FCRSS (2005) souligne que les dialogues délibératifs doivent comporter des « critères pour les sources de données probantes, ainsi que leur degré de fiabilité, et un mécanisme pour obtenir des données probantes informelles », tout en « garantissant » que les données scientifiques seront prioritaires<sup>51</sup>.

Pour que les PAC soient vraiment considérés comme des espaces neutres de dialogue, il est essentiel qu'ils comportent des processus délibératifs. Ces processus sont les suivants :

- **Participation** : qui est invité ? Quelle institution représente-t-il ? Quel est le degré d'inclusion nécessaire ? La société civile est-elle représentée ? Les praticiens ? Quel est le nombre de disciplines spécialisées approprié ?
- « **Données probantes** » : quelles sont les données probantes disponibles sur le sujet traité ? Comment le dialogue peut-il donner une valeur aux formes concurrentes et les combiner ? Comment la PAC (ou le dialogue lui-même) résoudra-t-elle les conflits ?
- **Facilitation** : qui présidera la réunion ? Faut-il prévoir un modérateur extérieur ?
- **Logistique** : y a-t-il des documents que les participants doivent lire avant ? Comment procédera-t-on pour réserver du temps aux questions et de l'espace aux opinions divergentes ou minoritaires ?

### ENCADRÉ 5.10

#### S'attaquer à la mortalité maternelle et néonatale au Bénin

En janvier 2007, un symposium sur la mortalité maternelle et néonatale au Bénin, organisé par un organisme de financement de la recherche, le CRDI, a réuni pour la première fois chercheurs en santé, organisations de la société civile et décideurs, qui se sont ensuite engagés à travailler ensemble pour préserver la vie et la santé des mères et des nouveau-nés.

Le ministère de la Santé a accepté leur recommandation d'intégrer les chercheurs et les décideurs au processus d'élaboration d'une stratégie nationale. Elle a ensuite été soumise au Cabinet pour être officiellement adoptée. Aujourd'hui, l'Organisation ouest-africaine de la santé essaie de répliquer et d'étendre cette initiative dans les quinze États membres.

Note : Pour plus d'information : <<http://www.idrc.ca/geh>>.

## Sphères de sécurité et règle de Chatham House

Les sphères de sécurité sont des réunions informelles qui permettent aux participants d'exprimer leurs idées « folles » et de poser des questions potentiellement « stupides », l'environnement idéal pour admettre qu'on ne sait pas ou qu'on ne comprend pas la science, sans crainte d'être jugé. Elles sont vitales parce que si les décideurs ne comprennent pas les données scientifiques, ils ne les utiliseront pas. Ils disposent d'une foule d'autres données « approximatives » et des autres éléments du graphique circulaire des politiques.

Ces réunions appliquent souvent la « règle de Chatham House », selon laquelle la réunion peut être mentionnée dans le « monde extérieur », mais à condition que personne ne soit cité nommément, qu'on ne sache pas « qui a dit quoi ». Selon Wikipédia, « la règle de Chatham House a évolué pour faciliter les discussions franches et honnêtes sur des questions controversées ou impopulaires entre des personnes qui sinon n'auraient pas eu un espace approprié pour en discuter

librement<sup>52</sup>». Même si cette règle ne convient pas forcément pour toutes les réunions, elle peut être utile lorsque les décideurs peuvent se sentir intimidés ou troublés par les données scientifiques, ou s'ils souhaitent discuter des pressions politiques.

#### ENCADRÉ 5.11

##### Emploi des réunions dans des « sphères de sécurité » par REACH

Le dialogue autour de la création de l'initiative REACH-Policy a montré la nécessité de se réunir dans des « sphères de sécurité ». Les équipes EVIPN et l'ont transformé en un « Dialogue sur la politique nationale » pour mettre l'accent sur le niveau (national) et sur la tâche (débat sur une politique nationale).

Note: Pour plus d'informations, lire la fiche REACH à l'adresse <[http://www.idrc.ca/geh/ev-101251-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/geh/ev-101251-201-1-DO_TOPIC.html)>.

## Renforcement des capacités

La base de connaissances crée une masse critique d'informations et de ressources, tandis que les dialogues délibératifs créent un espace ouvert qui permet de discuter de ces connaissances en les plaçant dans leur contexte. Le renforcement des capacités jette un pont entre les deux.

Même si une PAC contribue directement au renforcement des capacités par sa base de connaissances (bons systèmes de gestion des connaissances et contenu convivial = science accessible et compréhensible) et grâce aux dialogues délibératifs (espaces ouverts et réseautage à plusieurs niveaux = opportunités d'apprentissage accrues), la mise en place de cours de formation réguliers et cohérents constitue un apport non négligeable. Ils peuvent être dispensés par la PAC ou organisés par son intermédiaire. La PAC peut aussi, pour le compte d'institutions telles que Cochrane Collaboration ou FCRSS, identifier les personnes qui pourraient bénéficier de formation existantes ailleurs.

TABLEAU 5.1  
REACH-Policy: connaissances, dialogue, capacités

<i>Processus</i>	<i>Activités</i>	<i>Produits</i>
<i>Base de connaissances</i>	Effectuer des recherches pour les synthèses, se connecter aux bases d'informations des États partenaires de la CAE, créer un centre d'échanges pour offrir un guichet unique, gérer un site Web, créer un service de réponse rapide pour chercher, élaborer et commanditer des synthèses. Développer des frontaux conviviaux.	Centre d'échanges opérationnel. Bases de données. Site Web. Service de réponse rapide. Synthèses mises en forme. Stratégies d'AC. Rapports annuels, bulletins.
<i>Dialogues délibératifs</i>	Définir les priorités, organiser des réunions « sphères de sécurité » et des dialogues sur les politiques nationales.	Priorités des politiques et de la recherche alignées. Consensus sur les priorités. Synthèses de recherche axées sur l'action publique. Politiques fondées sur des données probantes élaborées.
<i>Renforcement des capacités</i>	Dispenser aux décideurs des formations sur la manière d'acquérir, d'évaluer, d'adapter et d'appliquer les résultats de la recherche. Dispenser des formations aux chercheurs dans le contexte des politiques, leur apprendre à rédiger des synthèses, à diriger des activités d'AC ou y participer.	Ateliers de formation. Réunions d'information pour les décideurs de haut niveau.

Source: REACH-Policy Initiative (2006). « Prospectus », <[http://www.idrc.ca/uploads/user-S/11551301781REACH\\_Prospectus.pdf](http://www.idrc.ca/uploads/user-S/11551301781REACH_Prospectus.pdf)>, consulté le 18 octobre 2010.

Les dialogues délibératifs peuvent permettre d'identifier les besoins en formation :

- **des décideurs** : en acquisition, évaluation, adaptation et application des travaux de recherche. Ils cherchent souvent des compétences critiques en évaluation, ainsi que plus de savoir-faire sur les concepts de changement organisationnel et le courtage des connaissances<sup>53</sup>.
- **des chercheurs** : en méthodologie, mobilisation des ressources, application des connaissances, récupération de documentation et sur le processus d'élaboration des politiques lui-même. Les chercheurs sont généralement très francs sur leurs besoins en formation et sur ce qu'une PAC peut leur apporter.
- **des médias** : en identification des spécialistes sur certains sujets, en acquisition et évaluation des travaux de recherche et en application des connaissances.
- **de la société civile** : sur le cycle de recherche et en acquisition, évaluation, adaptation et application des travaux de recherche.

#### ENCADRÉ 5.12

##### Zambia Forum for Health Research (ZAMFOHR): projet de centre de ressources

En février 2008, le ZAMFOHR a organisé un dialogue délibératif sur son projet d'ouverture d'un centre de ressources pour les nombreux utilisateurs de la recherche en Zambie, spécialisé dans le renforcement des capacités. Avec des représentants du monde universitaire, de la société civile, du gouvernement, des médias et des bailleurs de fonds internationaux, le groupe mené par un facilitateur tanzanien :

- a discuté sur des exemples de centres de ressources en Afrique et ailleurs, et
- a examiné les centres de ressources existants en Zambie.

*(suite page suivante)*

*(suite de l'encadré 5.12)*

Puis les délégués ont discuté des principales missions du centre de ressources du ZAMFOHR et décidé que ses services prioritaires consisteraient à :

- récolter, trier et synthétiser les travaux de recherche et les données probantes ;
- diffuser et communiquer la recherche et les données probantes ;
- renforcer les capacités au niveau de l'interface connectant la recherche et les utilisateurs de la recherche ;
- donner des informations de référence (collecter, archiver, gérer, rendre accessibles).

Note : Pour plus d'informations, voir <<http://www.zamfohr.org>>.

## **Quelques réflexions pour conclure**

« Agir sur la demande » est encore loin d'être un art ou une science exacte, et ces chapitres ne peuvent pas être exhaustifs. Cela dit, les messages « à retenir » ici sont les suivants :

1. Le contexte est omniprésent et capital. Plus on en sait sur un contexte, plus grandes sont les chances d'influencer les décisions.
2. Les connaissances sont faillibles et fluctuantes. Le contexte change constamment et la science évolue sans arrêt.
3. Les chercheurs rationalisent et les décideurs font des compromis.
4. Les « données probantes » sont variables, changeantes et toujours définies par l'utilisateur. La difficulté dans l'application des connaissances est de rendre les données probantes non contextuelles et contextuelles aussi faciles d'accès que les données probantes informelles afin qu'elles puissent toutes être discutées et évaluées en même temps.
5. Tous les types de « données probantes » sont en concurrence pour avoir une place dans le graphique circulaire des politiques. Si la science ne parvient pas à se faire comprendre, les décideurs se tourneront vers d'autres types de « données probantes ».

6. Le processus d'élaboration d'une politique a des niveaux très différents et des acteurs aux capacités différentes.
7. Les chercheurs doivent se concentrer sur les croyances changeantes et moins sur les valeurs supérieures.
8. Les praticiens de l'application des connaissances doivent favoriser l'appropriation des données probantes, pas seulement de la politique. Oublions les anciens termes et commençons à parler de données probantes fondées sur la demande ou même de pratique fondée sur la demande.
9. L'application des connaissances est un regroupement de processus dans un environnement social. Si la recherche n'est pas un produit mais un processus, et si l'action n'est pas un événement mais un processus, l'application des connaissances vise à rapprocher ces processus, à trouver des solutions en ajoutant le contexte et le dialogue.
10. Les « liens et les échanges » dépendent de comment, où et pourquoi les décideurs sont engagés dans le processus de recherche.
11. Les courtiers en connaissances sont des acteurs neutres sur une scène politique et de pouvoir. Ce sont des ressources fiables pour rapprocher les univers de la recherche et de l'action.
12. Les plateformes d'application des connaissances reposent sur des bases de connaissances, des dialogues délibératifs et un renforcement des capacités.
13. Les dialogues délibératifs créent un cadre de décision contextualisé pour les priorités de la recherche nationale et les politiques nationales. Ils peuvent aussi déterminer les fonctions d'une PAC, la nature de la base de connaissances d'une PAC et les cours de renforcement des capacités proposés sur une PAC.
14. Le renforcement des capacités peut permettre à un plus grand nombre d'utilisateurs de la recherche de mieux comprendre les processus de la recherche et les « données probantes » scientifiques.

## RESSOURCES

1. Guidon, G.E., Lavis, J.N., Becerra-Posada, F., Malek-Afzali, H., Shi, G., Ashok, C., Yesudian, K. et Hoffman, S.J. (2010). « Bridging the Gaps between Research, Policy and Practice in Low- and Middle-Income Countries: A Survey of Health Care Providers », *CMAJ*, 182(9): 362-372, <<http://www.cmaj.ca/cgi/content/full/182/9/E350>>.

Des écarts subsistent entre les données probantes fondées sur la recherche et la pratique clinique. Les auteurs de cet article ont interrogé des prestataires de soins de santé dans 10 pays à revenu intermédiaire, tranche inférieure, sur leur utilisation des données probantes fondées sur la recherche et examiné les facteurs qui pourraient faciliter ou freiner cette utilisation.

2. Lavis, J.N., Guindon, G.E., Cameron, D., Boupfa, B., Dejman, M., Osei, E.J.A. et Sadana, R. (2010). « Bridging the Gaps between Research, Policy and Practice in Low- and Middle-Income Countries: A Survey of Researchers », *CMAJ*, 182(9): 350-361, <<http://www.cmaj.ca/cgi/content/abstract/182/9/E362>>, <doi:10.1503cmaj.081165>.

De nombreuses interventions internationales ont instamment demandé aux chercheurs, aux responsables des politiques et aux prestataires de soins de santé de collaborer pour s'efforcer de combler les écarts entre la recherche, l'action et la pratique dans les pays à revenu intermédiaire, tranche inférieure. Les auteurs de cet article ont interrogé des chercheurs dans 10 pays sur leur participation à ces efforts.

3. Lomas, J. (1997). *Improving Research Dissemination and Uptake in the Health Sector: Beyond the Sound of One Hand Clapping*, Hamilton, McMaster University Centre for Health Economics and Policy Analysis, Policy Commentary C97-1, novembre.

En tant qu'ancien p.d.g. de la FCRSS, Lomas fait partie de ceux qui ont le plus étudié l'application des connaissances, l'écart savoir-faire et le côté de la demande. Bien qu'il ait rédigé un grand nombre d'excellents articles, celui-ci publié en 1997 reste le plus important.

4. Site Web de la FCRSS.

Grâce aux travaux de son ancien p.d.g., le site Web de la FCRSS contient un grand nombre d'articles, d'approches et de projets qui illustrent les nombreuses facettes des liens créés entre l'offre et la demande.

5. Davies, P. (2004). « Is Evidence-Based Government Possible? », Article présenté au 4<sup>e</sup> colloque annuel de Campbell Collaboration, Washington, D.C., 19 février 2004.

Davies présente et analyse brillamment les différents types de données probantes qui se font concurrence pour influencer les décideurs.

6. Innvaer, S., Vist, G., Trommald, M. et Oxman, A. (2002). «Health Policy-Makers' Perceptions of Their Use of Evidence: A Systematic Review», *Journal of Health Services Research & Policy*, 7(4): 239-244.  
 Innvaer *et al.* utilisent un outil de synthèse pour étudier la manière dont les synthèses, entre autres, ont influencé, ou non, les décideurs.
7. Hammersley, M. (2005). «Is the Evidence-based Practice Movement Doing More Good Than Harm? Reflections on Iain Chalmers' Case for Research-based Policy Making and Practice», *Evidence & Policy*, 1(1): 85-100.  
 Bien qu'un certain nombre d'articles remettent en question l'opinion répandue selon laquelle la « pratique est fondée sur des données probantes », Hammersley résume brillamment le raisonnement incitant à faire preuve de prudence lorsqu'on compile une base de données probantes et qu'on l'exploite.
8. Lavis, J., Lomas, J., Hamid, M. et Sewankambo, N. (2006). «Assessing Country-Level Efforts To Link Research To Action», *Bulletin of the World Health Organisation*, 84: 620-628.  
 Cet article est une excellente analyse des différents « modèles » d'application des connaissances – *push*, *pull*, liens et échanges, et des plateformes d'application des connaissances.

## NOTES

1. Keynes cité dans Davies, P. (2004). « Is Evidence-Based Government Possible? », Article présenté au 4<sup>e</sup> colloque annuel de Campbell Collaboration, Washington, D.C., 19 février. Pour plus de détails sur le Sommet ministériel de Mexico (2004), voir « Mexico Statement on Health Research: Knowledge for Better Health: Strengthening Health Systems », <[http://www.who.int/rpc/summit/agenda/Mexico\\_Statement-English.pdf](http://www.who.int/rpc/summit/agenda/Mexico_Statement-English.pdf)>.
2. Lomas, J. (1997). *Improving Research Dissemination and Uptake in the Health Sector: Beyond the Sound of One Hand Clapping*, Hamilton, McMaster University Centre for Health Economics and Policy Analysis, Policy Commentary C97-1, novembre.
3. Nous avons choisi d'utiliser le terme « décideur » parce que nous pensons qu'il recouvre un plus large éventail d'activités quotidiennes et de responsabilités que le terme « responsable des politiques », en englobant également les nombreuses décisions non politiques prises sur le plan de l'élaboration des politiques. La citation dans l'encadré est extraite de Choi, B., Pang, T., Lin, V., Puska, P., Sherman, G., Goddard, M., Ackland, M., Sainsbury, P., Stachenko, S., Morrison, H. et Clotney, C. (2005). « Can Scientists and Policy Makers Work Together? », *Journal of Epidemiology and Community Health*, 59(8): 632-637.

4. Lomas, J., Culyer, T., McCutcheon, C., McAuley, L. et Law, S. (2005). *Conceptualizing and Combining Evidence for Health System Guidance: Final Report*, Ottawa, FCRSS.
5. Voir Lawrence, R. (2006). « Research Dissemination: Actively Bringing the Research and Policy Worlds Together », *Evidence & Policy*, 2(3) : 373-384.
6. Lavis, J., Ross, S., McLeod, C. et Gildiner, A. (2003). « Measuring the Impact of Health Research », *Journal of Health Services Research & Policy*, 8(3) : 165-170. Voir aussi Lawrence, R. (2006). *Op. cit.* et Lomas, J. (1997). *Op. cit.*
7. Lomas, J. (1997). *Op. cit.*
8. Pour une analyse plus complète, voir Black, N. (2001). « Evidence-Based Policy: Proceed With Care », *BMJ*, 323, 4 août.
9. Voir Ginsburg, L., Lewis, S., Zackheim, L. et Casebeer, A. (2007). « Revisiting Interaction in Knowledge Translation », *Implementation Science*, 2 : 34. Pour une analyse des processus sociaux et de la « perspective communicative », voir Golden-Biddle, K., Reay, T., Petz, S., Witt, C., Casebeer, A., Pablo, A. et Hinings, C.R. (2003). « Toward a communicative perspective of collaborating in research: the case of the researcher-decision-maker partnership », *Journal of Health Services Research & Policy*, 8(2) : 20-25.
10. Voir Lomas, J. (1997). *Op. cit.* Voir aussi Innvaer, S., Vist, G., Trommald, M. et Oxman, A. (2002). « Health Policy-Makers' Perceptions of Their Use of Evidence: A Systematic Review », *Journal of Health Services Research & Policy*, 7(4) : 239-244. Voir aussi Jackson-Bowers, E., Kalucy, I. et McIntyre, E. (2006). « Focus on Knowledge Brokering », *Primary Health Care Research & Information Service*, Décembre.
11. Voir Hanney, S., Gonzalez-Block, M., Buxton, M. et Kogan, M. (2003). « The Utilization of Health Research in Policy-Making: Concepts, Examples and Methods of Assessment », *Health Research Policy and Systems*, 1(2). Voir aussi Dobbins, M., Rosenbaum, P., Plews, N., Law, M. et Fysh, A. (2007). « Information Transfer: What Do Decision Makers Want and Need from Researchers? », *Implementation Science*, 2(20). Aussi Jacobson, N., Butterill, D. et Goering, P. (2003). « Development of a Framework for Knowledge Translation: Understanding User Context », *Journal of Health Services Research & Policy*, 8(2) : 94-99. Enfin, sur ce sujet, voir Lomas, J. (1997). *Op. cit.*
12. Lomas, J. (1997). *Op. cit.*, pour connaître la ventilation des « niveaux » de prise de décisions et leur description. Voir aussi Dobbins, M., Rosenbaum, P., Plews, N., Law, M. et Fysh, A. (2007). *Op. cit.*
13. Greenhalgh, T. et Russell, J. (2005). « Reframing Evidence Synthesis as Rhetorical Action in the Policy Making Drama », *Healthcare Policy*, 1(1).
14. Stone cité dans Greenhalgh, T. et Russell, J. (2005). *Op. cit.*

15. Ginsburg, L. *et al.* (2007). *Op. cit.* ; Jacobson, N. *et al.* (2003). *Op. cit.* ; Davies, P. (2004). *Op. cit.*
16. Pour plus d'informations, voir Black, N. (2001). *Op. cit.*
17. Pour une analyse récente des divers modèles de politique de Kingdon, voir Fafard, P. (2008). *Evidence and Healthy Public Policy: Insights from Health and Political Sciences*, Toronto, National Collaborating Centre for Healthy Public Policy. Voir aussi Lawrence, R. (2006). *Op. cit.* et Hanney, S. *et al.* (2003). *Op. cit.*
18. Hanney, S. *et al.* (2003). *Op. cit.*
19. « *Law relies on evidence of the instance; health care relies on evidence of the generalizable* ». Vous pouvez retrouver cette intéressante citation dans Eisenberg, J.M. (2001). « What Does Evidence Mean? Can the Law and Medicine Be Reconciled? », *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 26(2) : 369-382 ; voir Culyer, A.J. et Lomas, J. (2006). « Deliberative Processes and Evidence-informed Decision-making in Health Care: Do They Work and How Might We Know? », *Evidence and Policy*, 2(3) : 357-371.
20. Pour une analyse complète sur ce sujet, voir Davies, P. (2007). « Evidence-Based Government: How Do We Make It Happen? », Présentation effectuée devant la Canadian Association of Paediatric Health Centres, Montréal, 15 octobre. Voir aussi, Choi, B., Pang, T., Lin, V., Puska, P., Sherman, G., Goddard, M., Ackland, M., Sainsbury, P., Stachenko, S., Morrison, H. et Clottey, C. (2005). « Can Scientists and Policy Makers Work Together? », *Journal of Epidemiology and Community Health*, 59: 632-637.
21. Lomas, J. *et al.* (2005). *Op. cit.* ; Culyer, A.J. et Lomas, J. (2006). *Op. cit.* Dans l'encadré, référence à Dobbins, M., DeCorby, T. et Twiddy, T. (2004). « A Knowledge Transfer Strategy for Public Health Decision Makers », *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 1(2) : 120-128.
22. Lomas, J. (2005). « Using Research to Inform Healthcare Managers' and Policy Makers' Questions: From Summative to Interpretive Synthesis », *Healthcare Policy*, 1(1) : 55-71.
23. *Ibid.*
24. Davies, P. (2004). *Op. cit.*
25. Lomas, J. (2005). *Op. cit.*
26. Hammersley, M. (2005). « Is the Evidence-based Practice Movement Doing More Good than Harm? Reflections on Iain Chalmers' Case for Research-based Policy Making and Practice », *Evidence & Policy*, 1(1) : 85-100.
27. Pour une analyse des thèmes relatifs au processus d'examen par les pairs, voir Grayson, L. (2002). *Evidence-based Policy and the Quality of Evidence: Rethinking Peer Review*, Londres, ESRC UK Centre for Evidence Based Policy and Practice.

- Pour la description des failles de l'approche fondée sur les données probantes, voir Hammersley, M. (2005). *Op. cit.*
28. Hammersley, M. (2005). *Op. cit.*
  29. *Ibid.*, pour une excellente analyse sur ce sujet.
  30. Greenhalgh, T. et Russell, J. (2005). *Op. cit.* ; et Hammersley, M. (2005). *Op. cit.* ; également Davies, P. (2004). « Is Evidence-based Government Possible? », communication présentée au 4th annual Campbell Collaboration Colloquium, Washington, D.C.
  31. Culyer, A.J. (2006). « Deliberative Processes and Evidence-informed Decision-making in Health Care », *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*, 2(3).
  32. Davies, P. (2007). *Op. cit.*
  33. Lomas, J. (2005). *Op. cit.* ; et Haines, A., Shyama, K. et Borchert, M. (2004). « Bridging the Implementation Gap Between Knowledge and Action for Health », *Bulletin of the World Health Organisation*, 82: 724-732.
  34. Voir Ross, S., Lavis, J., Rodriguez, C., Woodside, J. et Denis, J.-L. (2003). « Partnership Experiences: Involving Decision-makers in the Research Process », *Journal of Health Services Research & Policy*, 8(2).
  35. Voir, par exemple, les appels d'offres périodiques de l'Alliance for Health Policy and Systems Research, <<http://www.who.int/alliance-hpsr/callsforproposals/en/>>.
  36. Au-delà de n'importe quel projet de recherche, il est recommandé d'avoir une vue d'ensemble et de voir à long terme en essayant de cultiver les partenariats systémiques qui peuvent apporter des bénéfices dans les prochaines années.
  37. Lomas, J., Fulop, N., Gagnon, D. et Allen, P. (2003). « On Being a Good Listener: Setting Priorities for Applied Health Services Research », *Milbank Quarterly*, 81(3): 363-388.
  38. FCRSS. (s.d.). « How To Be a Good Research Partner. A Guide for Health-System Managers and Policy Makers », <[http://www.chsrf.ca/other\\_documents/partner\\_e.php](http://www.chsrf.ca/other_documents/partner_e.php)>.
  39. Denis, J.-L. et Lomas, J. (2003). « Convergent Evolution: The Academic and Policy Roots of Collaborative Research », *Journal of Health Services Research & Policy*, 8: 1-6
  40. Voir FCRSS. (s.d.). « How To Be a Good Research Partner. A Guide for Health-System Managers and Policy Makers », <[http://www.chsrf.ca/other\\_documents/partner\\_e.php](http://www.chsrf.ca/other_documents/partner_e.php)>.
  41. Voir Golden-Biddle *et al.* (2003). *Op. cit.*
  42. Voir Lawrence, R. (2006). *Op. cit.* ; Jackson-Bowers, E. *et al.* (2006). *Op. cit.*
  43. Voir FCRSS. (s.d.). « How To Be a Good Research Partner. A Guide for Health-System Managers and Policy Makers », <[http://www.chsrf.ca/other\\_documents/partner\\_e.php](http://www.chsrf.ca/other_documents/partner_e.php)>.

- partner\_e.php>. Voir aussi Martens, P. et Roos, N. (2005). « When Health Services Researchers and Policy Makers Interact : Tales from the Tectonic Plates », *Healthcare Policy*, 1(1) : 73-84.
44. Citation de la FCRSS dans Jackson-Bowers, E. *et al.* (2006). *Op. cit.*
  45. Cullen (2001) cité dans FCRSS (2003). « The Theory and Practice of Knowledge Brokering in Canada's Health System : A Report Based on a CHSRF National Consultation and a Literature Review ».
  46. Jackson-Bowers, E. *et al.* (2006). *Op. cit.*
  47. Lavis, J., Lomas, J., Hamid, M. et Sewankambo, N. (2006). « Assessing Country-level Efforts to Link Research to Action », *Bulletin of the World Health Organisation*, 84 : 620-628.
  48. FCRSS (2003). *Op. cit.*
  49. Pour une analyse sur les dialogues délibératifs, voir Lavis, J., Davies, H., Gruen, R., Walshe, K. et Farquhar, C. (2006). « Working Within and Beyond the Cochrane Collaboration to Make Systematic Reviews More Useful to Healthcare Managers and Policy Makers », *Healthcare Policy*, 1(2).
  50. Lavis, J. (2006). « Moving Forward on Both Systematic Reviews and Deliberative Processes », *Healthcare Policy*, 1(2).
  51. Voir Lomas, J., Culyer, T., McCutcheon, C., McAuley, L. et Law, S. (2005). « Conceptualizing and Combining Evidence for Health System Guidance », Final Report. Voir aussi FCRSS (2006). « Weighing up the Evidence: Making Evidence-informed Guidance Accurate, Achievable, and Acceptable », Récapitulatif de l'atelier organisé le 29 septembre 2005.
  52. Pour plus de détails, voir <[http://en.wikipedia.org/wiki/Chatham\\_house](http://en.wikipedia.org/wiki/Chatham_house)>.
  53. Dobbins, M. *et al.* (2004). *Op. cit.*



## Le message

Les gens interagissent entre eux et avec le monde qui les entoure par l'échange – aléatoire ou intentionnel – de messages.

Le volume de ces messages est tellement énorme que nous avons des filtres internes extrêmement puissants qui jugent instantanément de la pertinence de chaque message afin de nous permettre soit de le bloquer complètement, soit d'en laisser passer une partie très spécifique, soit de le laisser passer intégralement.

Une grande partie de ces échanges se fait par hasard ou de manière accidentelle. Certains sont planifiés. Ces messages sont une compilation délibérée d'informations spécifiques s'adressant à un public spécifique afin d'obtenir un effet particulier.

Dans le contexte de l'AC, le point essentiel est le suivant : l'objectif est l'effet final, particulier. Par conséquent, le message doit atteindre et convaincre la ou les personnes bien placées pour prendre une mesure spécifique. Pour que le bon message soit communiqué à la bonne personne de la bonne manière au bon moment – de manière fréquente, cohérente et précise –, on doit avoir un but, un plan, une stratégie... et des compétences.



# 6

## Stratégie de communication

---

Chaque jour, des stratégies de communication sont déployées tout autour de nous. Les panneaux d'affichage, les jingles radio et les vitrines de magasins, les innombrables produits, slogans et publicités qui s'étalent sur internet, dans nos journaux quotidiens, à la télévision, sont autant d'avant-postes astucieux de stratégies plus larges dont le but est de faire passer un élément ou une idée. À cette époque de choix sans précédent, la communication respecte par-dessus tout le principe de diffusion des différences : c'est pour cela que notre idée – dans cet océan d'idées – a vraiment de l'importance. C'est ce qui distingue nos conclusions de toutes les autres. C'est ce qui rend notre approche et notre organisation uniques. Et c'est comme cela que nos idées peuvent vous aider à prendre une décision, qu'il s'agisse de choisir entre deux paires de chaussures ou entre deux politiques possibles.

L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan cohérent pour livrer des informations spécifiques à un public spécifique pour une raison spécifique dans un délai spécifique et avec des ressources limitées constituent ce qu'on appelle une « stratégie de communication ». Ces informations doivent non seulement atteindre le public visé sous la forme de produits, mais elles doivent être considérées comme un processus itératif qui capte son attention, suscite son intérêt, pénètre sa pensée et le pousse à agir.

Un message efficace mène à l'action qui produit le résultat souhaité. La pierre angulaire est le « message ». Le mot important est « efficace ». Les organisations doivent considérer la communication efficace comme un vecteur qui est non seulement utile ou nécessaire, mais qui est également essentiel à la réalisation des principaux objectifs.

## LES ÉLÉMENTS ESSENTIELS

Les dix éléments essentiels suivants donnent un aperçu de qui nous sommes, qu'est-ce que nous avons à dire au monde, qui nous voulons influencer et comment nous allons le faire – aujourd'hui, et dans les mois et les années à venir.

1. **Bilan** : De quelle manière avons-nous communiqué dans le passé? À quel point avons-nous été efficaces? Comment les destinataires perçoivent-ils les messages?
2. **Objectifs** : Quelle est la finalité de notre communication? Nos objectifs sont-ils SMART?
3. **Public visé** : Quel est le principal public visé? Y en a-t-il d'autres? De quelles informations ont-ils besoin pour mettre le message en pratique?
4. **Message** : Quel est le message? Existe-t-il un message pour plusieurs publics ou plusieurs messages pour plusieurs publics?
5. **Panier** : Quels types de « produits » de communication présentent et livrent le mieux nos messages?
6. **Canaux** : Quels canaux utiliserons-nous pour promouvoir et diffuser nos produits?
7. **Ressources** : De quel type de budget disposons-nous? Est-ce que cela changera à terme? De quels compétences et matériel de communication disposons-nous?
8. **Choix du moment** : Quel est notre calendrier? Est-ce qu'une stratégie en plusieurs phases serait plus appropriée? Quels événements ou opportunités spéciaux peuvent survenir? Est-ce que les travaux (ou les futurs travaux) des organisations ayant

le même état d'esprit ou des ministères, etc. offrent des opportunités?

9. **Image de marque**: Est-ce que tous nos produits de communication sont « conformes à l'image de marque »? Comment peut-on s'assurer que nous diffusons le bon message?
10. **Retour d'informations**: Comment le saurons-nous lorsque notre stratégie de communication portera ses fruits? Qu'est-ce qui aura changé? Comment pouvons-nous vérifier si nous avons utilisé les bons outils, sans dépasser le budget ni les délais et si nous avons eu de l'influence?

#### ENCADRÉ 6.1

##### Communication – un élément qui n'est pas « facile »

Alors que l'on reconnaît que la recherche et l'élaboration de politiques sont des domaines ardu, complexes, du plan de travail d'une organisation, la communication est considérée comme « facile ». Alors que l'élaboration et la mise en application des programmes sont considérées comme exigeant de l'expertise et la prise en compte des meilleures pratiques, la communication est vue comme une tâche « que n'importe qui peut faire si on le lui demande ». Il est temps de revoir ces idées fausses. Communiquer de manière stratégique exige les mêmes investissements intellectuel et niveau de réflexion que ceux attribués à ces autres domaines de pratique sans but lucratif. (The Frameworks Institute).

Source: Cité dans Hershey, C. (2005). *Communications Toolkit: A Guide to Navigating Communications for the Nonprofit world*, <<http://www.causecommunications.org/clients-cause.php>>.

Les éléments essentiels illustrent quelques-uns des principes de base de la communication :

- La communication est un processus bidirectionnel. Mieux nous écoutons et connaissons le public visé, mieux nous comprendrons leurs besoins et par conséquent plus nos messages seront écoutés, crus et suivis d'effet.
- Les communicateurs efficaces savent ce qu'un public veut connaître, quel « langage » il comprend et où et quand il regarde et écoute.

- La communication est notre activité la plus visible, qui exige de la finesse : dites ce qu'il ne faut pas ou faites une mauvaise présentation et les dégâts risquent d'être sérieux et durables.
- Les outils et les canaux doivent correspondre au message... et au public.
- Les messages doivent prendre en compte le contexte culturel des publics visés.
- Une bonne communication est une tâche qui demande beaucoup de temps et de compétences.
- Il n'existe pas de formule infaillible ou passe-partout. Chaque communication doit être adaptée à une situation particulière et s'enrichir constamment des retours d'informations.

## **Bilan – Performances et perception**

*De quelle manière avons-nous communiqué dans le passé? À quel point avons-nous été efficaces? Comment nos publics nous perçoivent-ils?*

Un *audit* – c'est-à-dire un bilan ou une évaluation rigoureuse et structurée – peut permettre d'évaluer les performances passées<sup>1</sup> et les perceptions<sup>2</sup> (crédibilité) d'une organisation, grâce à la fois à une réflexion interne et à une analyse externe.

L'évaluation peut se faire dans l'absolu ou, comme l'analyse compétitive d'Hershey (2005), par comparaison avec d'autres. Cette dernière constate « qu'une grande partie de la question "qui êtes-vous?" détermine ce qui vous rend unique. Que faites-vous que personne d'autre ne fait? Et l'un des meilleurs moyens de répondre à cette question vitale consiste à se comparer avec des institutions qui s'adressent au même public de base<sup>3</sup> ». Elle cite les travaux de Tom Peters et sa suggestion d'inciter chaque organisation à lancer ce type d'analyse compétitive en se demandant : Qui sommes-nous? (en une page, puis en 25 mots), de quelle manière spécifique sommes-nous au service de notre public (là encore en une page, puis 25 mots) et quelles sont les trois plus grandes différences entre notre organisation et nos concurrents?

## ENCADRÉ 6.2

## Questionnaire d'évaluation des perceptions externes

1. Comment avez-vous connu l'organisation X par le passé?
2. Selon vous, qu'est-ce qui fait vraiment la particularité de l'organisation X?
3. Pour quelles raisons l'organisation X est-elle surtout connue?
4. Quelle est la principale motivation pour soutenir cette organisation?
5. Quelles sont les raisons impérieuses de ne pas soutenir cette organisation?
6. Pensez-vous que les articles, les idées ou les produits de cette organisation se démarquent de ceux des autres organismes de recherche?
7. Quelles améliorations cette organisation pourrait-elle apporter à sa communication?
8. Aimerez-vous faire d'autres commentaires sur cette organisation et ses projets?

Source: adapté de Hershey, C. (2005). *Communications Toolkit: A guide to Navigating Communications for the Nonprofit World*, Los Angeles, Cause Communications; Anonyme (2001). « Report on Communication Strategies and Information Technology », Mexico, 2-4 avril, <[http://www.wingsweb.org/download/communication\\_strategies.pdf](http://www.wingsweb.org/download/communication_strategies.pdf)>.

## Objectifs – Les rendre SMART

*Quelle est la finalité de notre communication? Nos objectifs sont-ils SMART?*

Toute stratégie doit commencer par une compréhension des objectifs<sup>4</sup>. La communication peut être gourmande en ressources et en temps, par conséquent, plus nous arriverons à définir avec précision nos objectifs ou nos raisons de communiquer, mieux nous serons en mesure de dépenser ces précieuses ressources.

La plupart des organismes de recherche peuvent définir l'objectif de leur communication comme suit: « en communiquant nos résultats et nos processus, nous cherchons à influencer ou changer X » ou plus généralement « nous voulons que les gens comprennent la signification de notre recherche ». Le plus souvent, **l'influence est l'objectif central de la plupart des organismes de recherche.**

Un résumé d'une ligne est une ligne directrice importante, mais elle doit être plus spécifique: « Nous voulons que la communication

rende notre recherche compréhensible pour, en fin de compte, influencer l'action. » On peut encore affiner la définition de cet objectif en s'assurant qu'il est SMART :

Specific	(spécifique)
Measurable	(mesurable)
Attainable	(atteignable)
Results-orientated	(orienté résultats) et
Time-bound	(défini dans le temps).

En fin de compte, nous devons évaluer ce que nous avons fait. Ainsi plus nous serons SMART, plus il nous sera facile d'évaluer et de réajuster nos activités. Le WWF (World Wildlife Fund) donne les exemples suivants d'objectifs de communication solides, spécifiques, clairs et mesurables : mieux faire connaître un projet ou un programme auprès d'un public très précisément défini, s'assurer de l'adhésion d'un groupe spécifique de parties prenantes aux objectifs du projet, influencer des politiques ou des décideurs spécifiques entre autres aspects essentiels et définis, et encourager une participation accrue des parties prenantes sur des questions spécifiques<sup>5</sup>.

Prenons l'exemple d'un énoncé de mission :

Influencer le système de santé, les politiques nationales de lutte contre le paludisme, et mieux sensibiliser les populations à la lutte contre le paludisme.

Pour déterminer à quel point il est SMART, épilchez chaque mot ou chaque phrase.

**Influencer** : Est-ce que ça signifie changer ? De quelle(s) manière(s) ?

**Système de santé** : Quelles parties du système de santé ?

**Politiques de lutte contre le paludisme** : S'agirait-il des politiques de « lutte » contre le paludisme ?

**Mieux sensibiliser** : avec quels indicateurs, quelles mesures ?

**Populations** : De quelles sortes, où ?

Et tout ça pour *quelle échéance*?

Par conséquent, l'énoncé de mission SMART serait :

Élaborer une stratégie de communication qui garantira l'adoption par le gouvernement de politiques étayées par des données probantes dans le cadre de sa stratégie de lutte contre le paludisme à l'horizon 2011.

### ENCADRÉ 6.3

#### Les objectifs de la communication en action : le Fonds monétaire international

La stratégie de communication du FMI vise, avant tout, à « renforcer l'efficacité du FMI » – principalement en « améliorant la compréhension et le soutien des principaux groupes cibles de la mission et du programme de réformes du FMI, et en utilisant la communication comme un outil dans le fonctionnement des activités opérationnelles du FMI ». Les objectifs de sa communication sont essentiellement de « renforcer la compréhension et le soutien du programme de réformes du FMI... de mieux intégrer la communication avec les opérations, d'accroître l'impact des outils de communication et de rééquilibrer les efforts de vulgarisation ». Chacun de ces domaines est vaste mais bien circonscrit, et le reste de sa stratégie de communication développe chacun de ces objectifs.

Note : Pour en savoir plus, voir The International Monetary Fund (2007). « The IMF's Communication Strategy », <<https://www.imf.org/external/np/pp/2007/eng/052907.pdf>>.

## Public – Cibles principales et secondaires

*Quel est le principal public visé? Y en a-t-il d'autres? De quelles informations ont-ils besoin pour mettre notre message en pratique?*

Chaque public a ses propres goûts, besoins et capacités. On doit comprendre et évaluer ces particularités pour atteindre efficacement les divers publics<sup>6</sup>.

Les publics que nous devons toucher sont déterminés par nos propres objectifs (de communication). À partir de là, le public choisi détermine ce qu'on communique et comment on le communique, à savoir le contenu du message, le langage, le style, le meilleur support... pour eux... qui auront le plus de chances d'atteindre les résultats que nous voulons.

Et cela s'applique à tous les publics sans exception. Par exemple, si le principal public est le ministère de la Santé, il est probable que les autres publics seront le grand public et la communauté internationale (pour en savoir plus sur l'identification des publics, reportez-vous au chapitre 4 sur la cartographie du contexte).

Le message et le support les plus appropriés sont différents pour chaque public. Ensuite dans chaque public il existe des personnalités spécifiques : au sein du ministère, le ministre lui-même, le secrétaire permanent, le directeur des services médicaux ? Chacun a une personnalité qui lui est propre, un niveau de compréhension et des priorités différentes.

Les messages doivent être conçus et livrés en conséquence, qu'ils soient destinés à une cible unique ou à un large public. L'exemple ci-après montre comment les décideurs et le grand public ont été ciblés avec les mêmes informations mais de manière différente.

#### ENCADRÉ 6.4

##### TEHIP : Influencer simultanément sur l'action et la pratique

Un projet réussi de renforcement des systèmes de santé tel que le Tanzania Essential Health Interventions Project (TEHIP) doit absolument trouver le meilleur moyen d'étendre les stratégies et les résultats concluants pour couvrir tout le pays le plus rapidement possible. Le projet « National Expansion of TEHIP Tools and Strategies through Zonal Rollout (NETTS/ZORO) » a été élaboré et mis en œuvre entre juillet 2006 et juin 2009 en Tanzanie.

Afin de s'assurer que les résultats de la mise en œuvre seraient bien appliqués et que les Zonal Health resource Centres (ZHRC) joueraient leur rôle, plusieurs outils d'AC ont été utilisés. Suite à la publication du rapport final d'évaluation, une présentation PowerPoint a été créée pour présenter les principales conclusions et recommandations. Cette présentation a d'abord été utilisée lors de la réunion des directeurs du ministère de la Santé et du bien-être social au complet, présidée par le Secrétaire permanent en septembre 2009. Suite à cette réunion de haut niveau, la présentation de l'évaluation a également été présentée, à la demande du Secrétaire permanent et du Chef des services médicaux, lors de la revue annuelle conjointe du secteur de la santé. À la suite de cette présentation, fortement soutenus par leurs supérieurs hiérarchiques, le Secrétaire permanent et le Chef des

*(suite page suivante)*

(suite de l'encadré 6.4)

services médicaux ont appelé de leur vœux l'activation complète du système Zonal, notamment son articulation claire avec le cadre de dépenses à moyen terme. Ces présentations ont redonné aux structures zonales leur importance et le ministère de la Santé et du bien-être social a rebaptisé les 8 centres pour les appeler ZHRC en prévision du renforcement et du transfert des responsabilités du ministère central au système zonal. L'évaluation et ses produits initiaux arrivaient ainsi à point nommé et semblent avoir réactivé une forte détermination à les consolider.

Les autres produits de communication sont des articles de journaux qui ont été publiés dans le *Tanzanian Citizen* et le *Guardian*, ainsi que dans l'hebdomadaire régional de l'Afrique de l'Est.

- Lobulu, W. (2009). «Tanzania: Health Sector Rolls Out “Survival Tools”», *The Arusha Times*, <<http://allafrica.com/stories/200912220394.html>>.
- Lobulu, W. (2010). «Future Looks Bright for Health Sector», *The Citizen Newspaper*, <<http://allafrica.com/stories/201001070377.html>>.

Ces articles décrivent le rôle crucial que les ZHRC ont joué dans la réduction de la lourde charge de morbidité et la réalisation de l'OMD pour la santé d'ici 2015. Ils ont été publiés dans *The Guardian* (9 janvier 2010), *The Citizen* (7 janvier 2010) et *The Arusha Times* (hebdomadaire, 19 décembre 2009). AllAfrica.com a diffusé l'article sur le plan international, et par conséquent il a été publié par de nombreuses agences et quelques journaux, notamment l'*India Times*.

Grâce aux nombreux articles dans les médias, un certain nombre d'agences ont repris cette histoire, notamment *NGO News Africa* et *India Times*. Par conséquent, ces produits d'AC ont déjà fait passer cette question à un niveau élevé, avec le soutien correspondant et un appel à un redoublement d'efforts.

Note : Pour de plus amples informations : <<http://www.idrc.ca/tehip>>, consulté le 14 octobre 2010.

Les conseils et les règles concernant les communications avec la presse (médias) sont détaillés dans le chapitre 7. En termes de stratégie globale de communication, il est vital de comprendre que :

- «Les médias» ne représentent jamais une seule grande entité. C'est un très grand nombre de publications et de stations de radio et de télédiffusion différentes.

- Internet n'est plus un média émergent. Il devient le média dominant
- Vous ne rencontrerez, ni ne parlerez jamais à « la Presse ». Vous rencontrerez et parlerez avec des personnes qui travaillent pour la presse.
- Les médias/la Presse ont un pouvoir potentiel énorme d'aider, de nuire... ou d'ignorer.

Notez que les médias peuvent ne pas toujours être une cible utile. Comme le fait observer Media Trust, « Tout le monde aimerait avoir une meilleure couverture médiatique et politique, mais il se peut que les activités en ce sens ne servent en fin de compte qu'à se mettre en valeur et ne soient axées que sur la communication, sans qu'il y ait un impact plus large<sup>7</sup>. »

### **Message – Problèmes, possibilités, politiques**

*Quel est notre message? Existe-t-il un message pour plusieurs publics ou plusieurs messages pour plusieurs publics?*

Même l'objectif le plus « singulier » nécessite probablement une communication avec plusieurs publics, chacun exigeant un message adapté et des outils différents. Dans chaque cas, le principe IGM (Informer, Guider, Motiver) s'applique. Il est amplifié par la règle AIDA<sup>8</sup>, à savoir :

- A** Attirer l'attention de la cible
- I** Susciter l'intérêt pour le message ou les données probantes
- D** Encourager le désir d'agir ou d'en savoir plus
- A** Pousser à l'action et proposer une solution

La puissance d'un message peut se calculer comme suit :

$$\text{Visibilité} \times \text{Clarté} \times \text{Pertinence} \times \text{Utilité} = \text{Impact}$$

Quel que soit la note attribuée à chacun de ces arguments, si un seul d'entre eux est zéro, alors l'impact sera de zéro. L'objectif étant de déclencher une action, le message doit fournir une solution à un problème (utilité) qui intéresse le public et par lequel il peut se sentir concerné (pertinence).

Toutes ces conditions peuvent être remplies en créant un « message essentiel » qui pourra être adapté à chaque public spécifique. Ce message essentiel peut comprendre<sup>9</sup> :

1. Analyse du problème
2. Cause du problème
3. Qui pourrait ou devrait le résoudre
4. Pourquoi le changement est important
5. Solution proposée
6. Mesures que nous demandons aux autres (destinataires du message) de prendre pour produire ce changement.

Par exemple :

Chaque année, le paludisme tue plus d'un million de personnes dans le monde, dont les trois quarts sont des enfants africains de moins de cinq ans. Parmi ceux qui survivent à cette maladie, le paludisme peut entraîner des problèmes d'insuffisance pondérale à la naissance, de débilité, de cécité, d'anémie, de fièvre chronique et autres, en plus de la lourde charge économique qu'il représente pour les personnes, les familles, les collectivités et les systèmes de santé. Pourtant il existe des solutions efficaces qui ont fait leurs preuves et pourraient aider à réduire les ravages du paludisme si elles étaient mises à la disposition de ceux qui en ont besoin. En subventionnant la distribution de moustiquaires imprégnées d'insecticide, nous pourrions obtenir une baisse de la mortalité infantile pouvant aller jusqu'à 20 %, toutes causes confondues<sup>10</sup>.

### ENCADRÉ 6.5

#### Principaux conseils pour créer des messages

Créez des messages simples et étudiez-les dans différents contextes : un communiqué de presse, un rapport, un article de journal, une page Web. Soyez succinct sans pour autant « niveler par le bas ». Assurez-vous que l'image donnée par le projet est cohérente avec les objectifs de la communication.

*(suite page suivante)*

*(suite de l'encadré 6.5)*

N'hésitez pas à faire le test de la grand-mère: est-ce qu'une grand-mère comprendrait le message? S'il est trop compliqué pour elle, peut-être qu'il est aussi trop compliqué pour le public visé.

Et si le message était diffusé au dos d'une boîte de céréales? Les « messages cornflake » sont courts, simples et gentils, ils peuvent être lus au petit-déjeuner par une personne pressée.

Comme nous le verrons dans le chapitre 7 et plus particulièrement dans la section traitant de l'introduction de deux pages, les messages qui expliquent brièvement les problèmes, les possibilités de résoudre ces problèmes et les politiques potentielles, appliquent la maxime « problème – solution – action<sup>11</sup> ». Chacune de ces « composantes » ne doit pas comporter plus de 35 mots et doit être compréhensible par chaque public ciblé. Un exercice de logique et de concision.

## **Panier – Outils et produits**

*Quels types de « produits » de communication seront les plus à même de mettre en évidence et de livrer nos messages?*

Le choix du « panier » de communication dépend du type et du contenu du message, des ressources disponibles et de la manière dont le public aime recevoir les informations (quels journaux lisent-ils? quelle station de radio écoutent-ils? où se réunissent-ils? comment peut-on associer le contenu scientifique avec le bon moyen de diffusion?).

Il est rare qu'un seul message atteigne un objectif global. Généralement, une « construction » progressive faite de sensibilisation, de compréhension, de discussion, de persuasion et de pressions indirectes est nécessaire. Pour ce faire, le format d'accès graduel 1:3:25 peut s'avérer particulièrement utile, chaque produit correspondant à une attention plus soutenue du public.

### ENCADRÉ 6.6

#### Le format d'accès graduel

**1** = une page pour présenter de manière claire et concise les messages à emporter pour les décideurs pressés; résume les faits les plus intéressants. Doit accrocher le lecteur, lui donner envie d'en savoir plus.

**3** = un résumé analytique de trois pages ou la présentation du message principal (par exemple une note d'orientation) avec plus de détails et de ressources destinés à ceux qui maintenant sont « ouverts » aux possibilités. Montre que le concept est plus qu'une idée. Il est réel, il résiste à un examen minutieux et il est validé par des spécialistes qui font autorité. Persuade le décideur que des mesures doivent être prises et seront bénéfiques – et que s'il n'agit pas il risque un retour de bâton.

**25** = un article scientifique ou une synthèse de 25 pages – les données probantes destinées à ceux qui administrent et mettent en œuvre. Donne des preuves. Décrit le contexte. Montre comment les politiques peuvent résoudre les problèmes. Indique d'autres ressources et ce qui reste à faire. Persuade le décideur que le moment est bien choisi, que le problème est pressant et que des solutions crédibles sont à portée de main.

Source: Canadian Health Services Research Foundation (2001). *Reader-Friendly Writing – 1:3:25*, Ottawa, Canadian Health Services Research Foundation, <[http://www.chsrf.ca/knowledge\\_transfer/pdf/cn-1325\\_e.pdf](http://www.chsrf.ca/knowledge_transfer/pdf/cn-1325_e.pdf)>, consulté le 8 novembre 2010.

Un « panier » de communication contient des rencontres face à face. Rien ne peut les remplacer. Elles peuvent prendre la forme d'appels téléphoniques, de séminaires, d'ateliers, de groupes de discussion, de conférences et de forums regroupant plusieurs parties prenantes, qui peuvent ensuite être utilisés pour créer des produits tels qu'une note d'orientation.

Cette idée recèle une autre vérité: peu importe l'efficacité de la présentation et de la communication des processus et des conclusions de la recherche, à eux seuls ces processus et ces conclusions ne changeront pas les politiques mais y contribueront probablement.

Souvent dans les PRITI, les populations locales n'ont pas d'ordinateur ni de télévision et peuvent ne jamais voir de journaux. D'ailleurs, un grand nombre d'entre elles ne savent pas lire. Les outils

que l'on peut utiliser pour les atteindre sont notamment les musiciens sur les marchés, les réunions dans les villages avec les responsables locaux et les groupements féminins, etc. pour les sensibiliser à certaines questions, les rassemblements dans les mairies et des affiches colorées pour appuyer ou illustrer des revendications, des spots radio diffusés dans des émissions en langues vernaculaires et des vidéos projetées sur des écrans de cinéma mobiles.

### ENCADRÉ 6.7

#### EVIPNet – Susciter un dialogue national sur les politiques de santé

En février 2008 à Addis Abeba (Ethiopie), sept équipes africaines, composées chacune d'un décideur et d'un chercheur chevronnés, ont participé à un atelier EVIPNet. En plénière et en groupe de travail, chaque équipe a rédigé une note d'orientation expliquant comment soutenir l'utilisation des polythérapies à base d'artémésinine (ACT) pour le traitement du paludisme simple à *Plasmodium falciparum*. Grâce aux travaux du Global Resource Group d'EVIPNet, les équipes des pays ont exploité une masse d'études systématiques (sur les ACT, sur les modalités de diffusion, financières et de gouvernance, sur les changements de comportement) et d'études ponctuelles menées dans leur pays ou leur région. Après cet atelier d'une semaine, les équipes sont rentrées dans leur pays pour organiser un dialogue national sur les politiques dans lequel la note d'orientation a occupé une grande place lors d'une discussion regroupant les principaux responsables et les parties prenantes.

Pour de plus amples informations : [www.evipnet.org](http://www.evipnet.org).

Source : EVIPnet (2008). « Report of the 1st EVIPNet-Africa Policy Brief Workshop », Addis Abeba, Ethiopia, 18-22 février, <<http://bit.ly/cDVDRs>>, consulté le 8 novembre 2010.

Dans ce type de scénario, les médias peuvent être visés comme cibles directes de ces produits, mais également pour rendre compte de ces événements ou de leurs résultats. Pour rejoindre les publics internationaux, les meilleurs outils sont les conférences, les bulletins et les sites Web (pour plus d'informations sur la création d'un site Web, reportez-vous au chapitre 13).

## Canaux – Promotion et diffusion

*Quels canaux utiliserons-nous pour promouvoir et diffuser nos produits?*

Avoir le bon message, le bon public et les bons produits, c'est une chose. Les diffuser en est une autre. Trop souvent, les chercheurs passent trop de temps sur les produits et pas assez sur le canal de communication, ce qui est une erreur fatale parce qu'à tous les égards le canal est aussi important que le produit lui-même. Le canal est essentiel. Le média, que ce soit la télévision, la presse ou une réunion, détermine le destinataire du message. Si ce dernier doit payer pour un service (p. ex., acheter un quotidien), alors celui qui ne paie pas ne reçoit pas le message. Si le destinataire doit assister à une réunion pour recevoir le message, celui qui n'y assiste pas ne le recevra pas.

Chaque message doit être adapté non seulement au sujet et au public, mais aussi au canal qui sera utilisé pour le diffuser. Une stratégie de communication planifiée permet de prendre ces éléments en compte en parallèle avec tous les autres aspects, dès le départ.

### ENCADRÉ 6.8

#### Relier les points : santé publique et privatisation des services publics en Afrique du Sud

Le gouvernement post-apartheid d'Afrique du Sud a fait de l'accès équitable à l'eau et à d'autres services de base l'une de ses grandes priorités, mais dans le même temps il a pris des mesures pour permettre aux autorités locales de récupérer les dépenses, de privatiser et de transformer ces services en sociétés commerciales. Résultat, un grand nombre de personnes démunies ont cessé d'utiliser ces services pour cause de non-paiement.

Les conclusions d'un travail de recherche peuvent déjà être difficiles à faire accepter, même dans un contexte neutre. Lorsqu'en plus les recommandations sont en contradiction avec la tendance d'une vaste politique nationale, la tâche peut être gigantesque. Lorsque les chercheurs de la Rhodes University en Afrique du Sud et de Queen's University au Canada ont démontré les impacts négatifs sur la santé d'une initiative nationale visant à privatiser les services municipaux essentiels, ils ont dû utiliser presque tous les outils d'AC du manuel pour amener un changement de politique.

*(suite page suivante)*

*(suite de l'encadré 6.8)*

Ils ont utilisé une stratégie de communication et d'AC variée et à fort impact dans le cadre de leur recherche participative, avec notamment la participation de divers groupes techniques et communautaires, la publication de brochures, d'articles, de bulletins, d'articles de journaux, de séries radiodiffusées (en six langues), d'articles de fond dans la presse, de documentaires télévisés, d'œuvres artistiques, de musique et de poèmes!

Et cette stratégie a été payante. Le projet a influé sur la décision de garantir à chaque ménage un minimum de 50 litres d'eau potable par jour. En outre, le ministère de la Santé a chargé l'équipe de chercher des solutions aux problèmes récurrents liés à la privatisation. L'équipe du projet se focalise actuellement sur un site amélioré qui est au centre de sa stratégie d'application des connaissances. Un site Web amélioré, multilingue et interactif permet aux chercheurs et aux praticiens du monde entier de publier des éléments pertinents et de participer à des discussions, mais également d'accéder à des éléments produits par le projet de services municipaux lui-même.

Note: Pour de plus amples informations: <<http://www.queensu.ca/msp/>>, consulté le 16 octobre 2010.

## **Ressources – Matériel, finances, ressources humaines**

*De quel type de budget disposons-nous? Est-ce que cela changera à terme?*

*De quelles compétences et matériel de communication disposons-nous?*

Le coût potentiel d'une communication efficace est illimité. Les organisations commerciales dépensent des milliards de dollars, non seulement pour concevoir et livrer un message, mais particulièrement pour s'assurer qu'il est entendu par tous ceux qui ont besoin de savoir, et plus particulièrement encore pour s'assurer qu'il « se différencie » face à la concurrence des tentatives de tous les autres qui essaient de toucher leurs publics (pour un exemple de budget de spots radio, reportez-vous au chapitre 8).

N'oubliez pas que nous sommes tous constamment bombardés de messages et que nous devons avoir un filtre « antispam » pour survivre à ces assauts. Par conséquent, l'un des principes clé d'une stratégie

de communication (souvent avec un budget très limité) est de se concentrer sur ce qu'on sait faire bien, en tous cas assez bien pour se faire remarquer. Ce principe est encore plus draconien pour l'identification du public et le choix des outils. Sur ce plan, la stratégie n'a absolument pas droit à l'erreur, et elle doit parfaitement définir les publics et les outils prioritaires.

Imaginez par exemple que vous ayez décoré les murs d'un immense hall avec des centaines d'affiches parfaitement bien conçues et des coupures provenant d'articles de magazine superbement travaillés, des exemples de bulletins, des notes d'orientation encadrées, une rangée d'écrans vidéo, etc... Et puis, au milieu du hall, un modèle d'artiste qui ne porte rien d'autre qu'un chapeau haut-de-forme.

Maintenant, guidez votre public jusqu'à la porte d'entrée du hall. Ouvrez-la, laissez-les regarder pendant 30 secondes, puis fermez la porte et emmenez-les prendre une tasse de thé ailleurs, lancez la discussion sur le football, les changements climatiques ou le dernier iPod.

Après le thé et la discussion, demandez-leur ce qu'ils ont vu dans le hall. Demandez-leur ce qui était affiché sur les murs du hall? Cet exemple aide à mesurer la difficulté de capter l'attention d'un public.

### **Choix du moment – Événements, opportunités, planification**

Quel est notre calendrier? Est-ce qu'une stratégie en plusieurs phases serait plus appropriée? Quels événements spéciaux ou opportunités peuvent survenir? Est-ce que les travaux (ou les futurs travaux) des organisations ayant les mêmes intérêts ou des ministères, etc. offrent des opportunités de diffusion?

La stratégie de communication doit prendre en compte à la fois les échéances internes et externes, en prévoyant la planification, la préparation des supports, la logistique de distribution, les contraintes budgétaires, les séquences d'accès graduel, les éventuelles campagnes de sensibilisation prolongées et le retour d'informations – fixées en

fonction d'éventuelles dates fixes déterminées par une loi sur le point d'être adoptée ou des conférences centrées sur un thème spécifique ou des périodes opportunes pour les médias ou l'expiration d'un projet financé, etc.

Baeyaert (2005) résume sa conception d'une approche graduelle (étape par étape) par « ne jouez pas toutes vos cartes à la fois ». Il conseille vivement aux organisations de « définir dans les grandes lignes ceux qu'ils approcheront en premier (chaîne d'influence), de planifier un flux régulier d'informations plutôt que des annonces ponctuelles [et] d'investir dans des "activités pour attirer l'attention" ayant un fort impact<sup>12</sup> ». Les stratégies graduelles permettent généralement au public de montrer l'intérêt qu'il porte à nos travaux de recherche : dans la formule 1:3:25 d'accès graduel, la lecture du 1 peut convaincre le lecteur de lire le 3 puis le 25. Dans tous les cas, une fois que nous nous sommes annoncés et que nous avons fait entendre notre message, nous devons rester sur le devant de la scène et continuer de diffuser nos connaissances – dans les limites du budget disponible.

Le deuxième point à prendre en compte pour le choix du moment concerne les éventuels événements dont nous pourrions profiter – conférences regroupant les principaux acteurs, changement dans l'équipe gouvernementale, élaboration planifiée d'un plan gouvernemental, changement de politique prévu. Un membre de l'équipe devrait être chargé de surveiller le contexte des événements externes. Pour ce faire, il devra s'abonner à des serveurs de listes de diffusion tels qu'Equity List de l'OPS qui envoie 3 à 5 emails par jour pour informer ses membres sur les articles récents, les boîtes à outils et les conférences et événements annoncés (sur des sujets mondiaux). L'adresse de ce serveur est : <<http://listserv.paho.org/Archives/eqidad.html>>, et il accepte les envois (pour plus d'informations sur les serveurs de listes de diffusion, reportez-vous au chapitre 13).

Plus une équipe connaît bien ces contextes, plus elle peut être créative et opportuniste.

## ENCADRÉ 6.9

## Lutter contre la fumée des autres au Guatemala

Lorsque le Guatemala a ratifié la Convention-cadre de l'OMS pour la lutte antitabac en 2005, il a accepté de limiter l'exposition à la fumée de tabac dans « les lieux de travail, les transports publics et les lieux publics fermés ». À l'époque, la législation du Guatemala interdisait le tabagisme dans les écoles et les hôpitaux, mais dans les lieux de travail privés et les restaurants l'interdiction n'était que partielle. En outre l'interdiction ne concernait pas les bars.

En 2006, une équipe de recherche de la Fundación Aldo Casteñada a constaté que les concentrations de nicotine dans les restaurants et les bars étaient 710 fois plus élevées que dans les espaces équivalents dans les écoles publiques du pays. Ils ont démontré que les zones non-fumeurs et les systèmes coûteux de ventilation étaient très peu efficaces.

En 2007, munis de ces informations, les chercheurs ont travaillé étroitement avec la Commission santé du Congrès guatémaltèque pour élaborer un projet de loi fondé sur des données probantes visant l'interdiction totale du tabagisme dans les restaurants et les bars. Toutefois, combattu par un puissant lobby de l'industrie du tabac, le projet de loi s'est enlisé faute de débat au Congrès.

La publication d'un article dans un journal médical respecté, *Cancer Epidemiology Biomarkers and Prevention*, a donné de la crédibilité à ses travaux de recherche mais pour déclencher une action, l'équipe devait « appliquer les connaissances » en lançant un programme de sensibilisation du public. Les chercheurs ont établi de nombreux contacts avec les médias et publié un grand nombre d'articles dans les journaux, notamment une double page en couleur en janvier 2008 dans le plus grand quotidien du Guatemala. Le responsable de l'équipe a fourni de fréquentes synthèses écrites et orales aux différents membres du Congrès. En décembre 2008, une nouvelle loi a été votée, interdisant totalement le tabagisme dans tous les lieux publics, y compris les bars et les restaurants.

Note: Pour de plus amples informations: CRDI (2009). « Guatemala: Second-hand Smoke Surveillance in Workplaces and Public Places », <[http://www.idrc.ca/tobacco/ev-140615-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/tobacco/ev-140615-201-1-DO_TOPIC.html)>, consulté le 8 novembre 2010.

## Image de marque – La créer et s'y conformer

Est-ce que tous nos produits de communications sont « conformes à l'image de marque » ? Comment peut-on s'assurer que nous diffusons le bon message ?

Pensez aux marques et aux produits de Toyota, Nike, Heinz et Barclays. Non seulement ces marques sont associées à des voitures, des chaussures, de la nourriture et une banque (ce qu'elles sont), mais elles évoquent pour nous une position, une qualité et une dimension (comment elles sont – les sentiments que leurs produits créent en nous). Notre marque dit au monde, en un clin d'œil, qui et ce que nous sommes. Elle représente la manière dont nous voulons être vus, connus et gardés en mémoire. « Être conforme à notre image de marque » signifie que tout ce que nous faisons, disons ou produisons doit être cohérent avec l'image et la qualité représentées par notre marque. *Notre marque représente tout ce que nous faisons, donc tout ce que nous faisons doit refléter notre marque.* Notre style et notre message doivent donc être cohérents.

### ENCADRÉ 6.10

#### Liste de contrôle des messages

Avant de diffuser l'un de nos produits, nous devons passer en revue une liste de contrôle pour vérifier que nos messages sont d'excellente qualité et « conformes à notre image de marque » :

Est-ce que notre message, en deux phrases ou moins, met en évidence l'importance de nos travaux ?

Est-ce que notre produit montre notre honnêteté et notre fiabilité ?

Est-ce qu'il montre, en termes concrets, ce que nous avons réalisé ?

Est-ce qu'il inscrit le sujet qui nous intéresse et nos travaux de recherche dans la perspective plus large du sujet concerné ?

Est-ce que notre message inspire ? Est-ce qu'il convainc un public de sa valeur ?

Est-ce qu'il oriente un public vers d'autres ressources ?

Source : Adapté de WWF (2006). « An International Communications Strategy Template », <[http://smap.ew.eea.europa.eu/test1/fo1597352/International\\_Communications\\_Strategy\\_Template.pdf/download](http://smap.ew.eea.europa.eu/test1/fo1597352/International_Communications_Strategy_Template.pdf/download)>.

Voici trois stratégies simples de « conformité à l'image de marque » :

1. **Créer un « comité de communication » pour examiner les messages et les produits avant qu'ils ne soient diffusés** – pas forcément composé entièrement de membres de notre personnel. Des membres d'organisations ayant les mêmes intérêts (ou d'un bailleur de fonds) accepteront peut-être de faire un contrôle qualité de la cohérence, de l'« honnêteté » et de l'approche de nos messages... en nous donnant en même temps une rétroaction utile.
2. **Dispenser une formation médiapromotionnelle (relations publiques)** – à tous les membres de l'organisation, afin qu'ils comprennent que la marque est nourrie (ou détruite) par tout ce qu'ils font, et comment l'« image de marque » de l'organisation influence ses relations avec l'extérieur et la manière dont le public reçoit ses messages.
3. **Faire appel à un professionnel pour créer un logo et un guide de style.** Ces questions de conception sont essentielles pour la perception du « professionnalisme » : de la même manière que notre apparence personnelle donne une idée de notre professionnalisme (imaginez que vous assistiez à une réunion du conseil d'administration en t-shirt et en short), les petits détails de conception contribuent à l'impression générale que donne notre organisation.

Conseils d'élaboration d'un guide de style<sup>13</sup> :

- L'utilisation uniforme du logo doit être incontestable – quand l'utiliser, quand ne pas l'utiliser, comment l'utiliser, l'inclure en noir et blanc ou en couleur, etc.
- Créer un « style maison » pour toutes les communications imprimées, définissant les règles de choix de police et de taille de caractères, d'emploi des lettres majuscules, de ponctuation et d'abréviation.

- Choisir un guide de référence (p. ex., le *Chicago Manual of Style*) et un dictionnaire utilisé en priorité pour résoudre les problèmes d'orthographe ou de grammaire.
- Décrire les variantes acceptées du style maison.
- Créer une nomenclature pour les projets, les programmes et les documents (en particulier pour les documents collaboratifs) et une codification cohérente pour identifier les différentes versions.
- Créer un bon glossaire des termes utilisés.
- Établir la liste des mots/expressions fréquemment mal orthographiés ou mal utilisés.

Cohérent et simple ne signifient pas forcément insipide. Par exemple, « une seule couleur » ne signifie pas forcément noir et blanc. Les messages atteignent le cerveau du lecteur... en passant par les yeux du lecteur! L'utilisation de modèles (en commençant par un en-tête électronique à utiliser pour toutes les correspondances) garantit la cohérence, le plus souvent de manière efficace. Des modèles peuvent être créés même pour les documents les plus complexes comme la mise en page entière d'un bulletin.

## **Retour d'informations – Pensée évaluative**

*Comment le saurons-nous lorsque notre stratégie de communication portera ses fruits? Qu'est-ce qui aura changé? Comment pouvons-nous vérifier si nous avons utilisé les bons outils, sans dépasser le budget ni les délais et si nous avons eu de l'influence?*

La section qui traite de la pensée évaluative dans le chapitre 3 examine ces questions de manière beaucoup plus détaillée, en particulier les mécanismes des « boucles de rétroaction ». Ces concepts sont essentiels pour savoir quels produits et quels outils atteignent ou ratent leurs cibles, comment les publics les reçoivent et comment les « perceptions » peuvent changer.

FIGURE 6.1  
La boucle de rétroaction



Source : Adapté de Principia Cybernetica Web, « Feedback », <<http://pespmcl.vub.ac.be/feedback.html>>.

La communication n'est pas une sous-partie du S&E global et peut être évaluée par des journaux d'impact, des enquêtes formelles, des entretiens avec les principaux informateurs, ainsi qu'avec les autres outils de pensée évaluative décrits aux chapitres 3 et 15.

Un document d'apprentissage axé sur l'action peut (devrait!) faire intrinsèquement partie de la stratégie de communication, documentant non seulement l'efficacité de la communication mais aussi tous les aspects de l'organisation.

Pour des exemples de stratégies de communication appliquées par d'autres organisations, reportez-vous à la Section E de la *Boîte à outils*. Au chapitre 10, vous trouverez des modèles, des guides et des ressources sur les stratégies de communication.

TABLEAU 6.1  
Exemple de stratégie de communication

**OBJECTIF :** « Élaborer une stratégie de communication qui garantira l'adoption par des décideurs politiques etopar des citoyens de la stratégie de lutte contre le paludisme d'ici 2011. »

<b>Public visé</b>	<p><i>Principal:</i> Ministère de la Santé étant donné qu'il a le pouvoir d'apporter les changements nécessaires.</p>	<p><i>Principal:</i> Communautés locales car ce sont les plus touchées par la maladie, les interventions et toute politique nationale de lutte contre le paludisme. Elles peuvent faire efficacement campagne pour recommander des politiques, et bien relayées, leurs voix résonneront dans tous les forums de prise de décisions.</p>	<p><i>Secondaire:</i> Média parce qu'ils sont absolument essentiels pour transmettre les messages relatifs aux changements sociaux et activer les débats autour des politiques.</p>	<p><i>Secondaire:</i> Communauté internationale car elle peut devenir un vecteur de diffusion, mais aussi se faire entendre avec force dans le monde entier.</p>
<b>Idée</b>	Diffuser les connaissances : 7/10	Diffuser les connaissances : 4/10	Diffuser les connaissances : 2/10	Diffuser les connaissances : 8/10
<b>Stratégie</b>	<p>Besoin de « cibles » qui ont une connaissance correcte du paludisme et des systèmes de santé (<i>le Directeur de la recherche, le Directeur de la santé publique, et aussi plusieurs des fonctionnaires de niveau intermédiaire qui travaillent avec les bailleurs de fonds étrangers autour des initiatives de lutte contre le paludisme</i>). Nécessite de comprendre le processus d'élaboration de politiques du ministère (individus et structures) et les fenêtres d'opportunité politique.</p>	<p>Tendances de conception et de diffusion en direction des individus ou des militants considérés comme les plus « influents » – ceux qui ont le plus de chances d'avoir un effet sur les autres (<i>sous-groupes influents, focalisation sur les groupements féminins</i>). Prendre en compte le fait que certains sont probablement analphabètes ou n'ont pas accès à la télévision.</p>	Imprimés et radio	<p>Ceux qui s'intéressent au problème du paludisme (<i>ONG, organismes bilatéraux, bailleurs, GFATM, OMS, etc.</i>)</p>

<b>Message</b>	<p>Nécessité de a) souligner l'importance des aspects de lutte contre le paludisme des systèmes de santé, b) proposer des solutions.</p> <p>Fractionner la lutte contre le paludisme en « morceaux » digestes d'éducation (c.-à-d. promotion des techniques qui tiennent compte de la prévention, formation du personnel sanitaire des districts), en systèmes (c.-à-d. mécanismes de distribution, analyse par sexe, égalité d'accès et en aspects économiques (c.-à-d. qui devra payer pour ces interventions).</p>	
<b>Panier</b>	<p>Approche graduelle : présentations 1:3:25 pages, notes d'orientation, réunions face-à-face, bulletins semestriels.</p> <p>Affiches, spots radio, rencontres avec les leaders communautaires, bulletins semestriels.</p>	<p>Bulletins semestriels, site Web, conférence.</p>
<b>Canaux</b>	<p>Distribuer personnellement les présentations 1:3:25 pages, envoyer des copies papier et électroniques, les publier sur le site Web, les envoyer à tous les contacts par email (éventuellement par un serveur de liste).</p> <p>Musiciens ambulants, réunions dans les maîtries, salles d'attente des dispensaires, églises, clubs de gymnastique et de fitness.</p>	<p>Spots radio sur CD-ROM ou DVD pour diffusion (au ministère, lors des conférences), et de communication, téléchargements sur le site Web.</p> <p>Serveurs de listes mondiaux, diffusion des spots radio lors d'une conférence sur les technologies d'information et de communication, téléchargements sur le site Web.</p>
<b>Ressources</b>		
<b>Choix du moment</b>	<p>Changement au ministère de la Santé en mars.</p>	<p>Réunions hebdomadaires de femmes, vaccinations bimensuelles.</p>
<b>Marque</b>	<p>Accrocheur, percutant, simple, avec un logo, 2 couleurs seulement (brun et bleu clair).</p>	
<b>Rétroaction</b>	<p>Est-ce que les bons outils ont été utilisés pour rejoindre le bon public? Est-ce que l'objectif final d'influence sur les politiques a été atteint? Comment la politique a-t-elle changé suite à la campagne? Le budget était-il suffisant? Est-ce que les publiques ont compris le message? Enfin, est-ce que la commission a réussi à changer la politique nationale de lutte contre le paludisme d'ici 2011?</p>	

## RESSOURCES

1. Young, J. et Mendizabal, E. (2009). *Helping Researchers Become Policy Entrepreneurs*, Londres, Overseas Development Institute, <<http://www.odi.org.uk/resources/details.asp?id=1127&title=become-policy-entrepreneur-roma>>, consulté le 14 octobre 2010.

Les bailleurs de fonds dépensent des milliards de dollars chaque année pour la recherche pour le développement, mais quel est l'impact sur l'action ? Ce document d'orientation synthétise les travaux de l'ODI visant à comprendre comment fonctionnent les processus d'élaboration de politiques dans le monde réel, dans le cadre de sa mission qui consiste à inspirer et éclairer l'action et la pratique qui favorisent la réduction de la pauvreté. Cet article présente six leçons essentielles pour tous les chercheurs et les organisations qui souhaitent amener des changements de politique fondés sur des données probantes, ainsi qu'une démarche en huit étapes pour les concepteurs de politiques ayant besoin d'optimiser l'impact de la recherche sur les politiques. Le nom de cette démarche est RAPID Outcome Mapping Approach (ROMA).

2. Hershey, R.C. (2005). *Communications Toolkit: A Guide to Navigating Communications for the Nonprofit World*, Los Angeles, Cause Communications, <<http://www.causecommunications.org/clients-cause.php>>, consulté le 14 octobre 2010. Cette boîte à outils propose des suggestions et donne des exemples très instructifs sur la conception d'une stratégie.
3. Behague, D., Tawiah, C., Rosato, M., Some, T. et Morrison, J. (2009). « Evidence-based Policy-Making: The Implications of Globally-applicable Research for Context-Specific Problem-Solving in Developing Countries », *Social Science & Medicine*, 69(10): 1539-1546.

Dans cet article, les auteurs utilisent le sous-domaine maternel et néonatal comme étude de cas ethnographique pour analyser les effets de ces divergences sur la prise de décisions fondée sur des données probantes dans 5 pays en développement (Bangladesh, Burkina Faso, Ghana, Malawi et Népal). Cette analyse tente d'expliquer les raisons pour lesquelles la prise de décisions fondée sur des données probantes a jusqu'à présent eu un impact limité dans le domaine de l'élaboration et de la mise en œuvre de programmes spécifiques aux niveaux national et sous-national.

4. Baeyaert, P. (2005). « Developing an External Communications Strategy », Présentation at Communicating European Research, 14 novembre, <[http://ec.europa.eu/research/conferences/2005/cer2005/presentations14\\_en.html](http://ec.europa.eu/research/conferences/2005/cer2005/presentations14_en.html)>, consulté le 14 octobre 2010.

Présentation PowerPoint comprenant plusieurs diapositives de grande qualité.

5. WWF (2006). « An International Communications Strategy Template », <[http://smap.ew.eea.europa.eu/test1/fo1597352/International\\_Communications\\_Strategy\\_Template.pdf/download](http://smap.ew.eea.europa.eu/test1/fo1597352/International_Communications_Strategy_Template.pdf/download)>, consulté le 14 octobre 2010.  
Quoique bref, ce document détaille les nombreuses tâches d'une stratégie de communication.
6. Bessette, G. (2004). *Involving the Community: A Guide to Participatory Development Communication*, Ottawa, Canada's International Development Research Centre, <[http://www.idrc.ca/en/ev-52226-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-52226-201-1-DO_TOPIC.html)>, consulté le 14 octobre 2010.  
Ce manuel présente les concepts de communication du développement participatif, des approches bidirectionnelles efficaces et une méthodologie pour planifier, élaborer et évaluer des stratégies de communication sur le plan communautaire.
7. Anonyme (2001). « Report on Communication Strategies and Information Technology », Mexico, 2-4 avril, <[http://www.wingsweb.org/download/communication\\_strategies.pdf](http://www.wingsweb.org/download/communication_strategies.pdf)>.  
Ce rapport détaille les « meilleures pratiques de la communication interne », en faisant des distinctions utiles entre stratégies internes et externes.
8. Gauthier, J. (2006). *Field Sheets on Effective Development Communication*, Ottawa, Centre de recherche et de développement international, <[http://www.idrc.ca/en/ev-104545-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-104545-201-1-DO_TOPIC.html)>, consulté le 14 octobre 2010.  
Ces « fiches de terrain » constituent un guide de référence pratique pour l'élaboration d'une stratégie de communication pour les projets ruraux ou villageois. Elles décrivent notamment l'utilisation des « petits supports » tels que les photos, les illustrations, les brochures, et comment travailler avec des spécialistes du théâtre, de la radio, de la vidéo, etc.
9. Media Trust (s.d.). « Developing a Communications Strategy », <[http://www.mediatrust.org/training-events/training-resources/online-guides-1/guide\\_developing-a-communications-strategy](http://www.mediatrust.org/training-events/training-resources/online-guides-1/guide_developing-a-communications-strategy)>, consulté le 14 octobre 2010.  
Ce site Web présente les principales tâches d'une stratégie de communication. Bien qu'il ne soit pas aussi complet que les Big Eleven Questions, il est utile pour étudier les besoins et les capacités.
10. The SPIN Project (2005). « Strategic Communications Planning », <<http://www.spinproject.org/downloads/StrategicCommunications.pdf>>.  
Cette brochure donne une vue d'ensemble des composantes de la communication stratégique, avec des schémas et des suggestions judicieuses.

## NOTES

1. Certaines grandes organisations veulent accorder une attention particulière aux perceptions de la communication interne, en notant les principales différences entre communication interne et communication externe.
2. Là encore, la comparaison entre les communications interne et externe est importante. Pour des raisons d'espace, ce chapitre porte surtout sur les stratégies de communication externe.
3. Hershey, R.C. (2005). *Communications Toolkit: A Guide to Navigating Communications for the Nonprofit World*, Los Angeles, Cause Communications, <<http://www.causecommunications.org/clients-cause.php>>, consulté le 14 octobre 2010.
4. Voir Baeyaert, P. (2005). « Developing an External Communications Strategy », Presentation at Communicating European Research, 14 novembre, <[http://ec.europa.eu/research/conferences/2005/cer2005/presentations14\\_en.html](http://ec.europa.eu/research/conferences/2005/cer2005/presentations14_en.html)>, consulté le 14 octobre 2010.
5. WWF (2006). « An International Communications Strategy Template », <[http://smap.ew.eea.europa.eu/test1/fo1597352/International\\_Communications\\_Strategy\\_Template.pdf/download](http://smap.ew.eea.europa.eu/test1/fo1597352/International_Communications_Strategy_Template.pdf/download)>, consulté le 14 octobre 2010.
6. La présente boîte à outils n'aborde pas les questions de culture et de communication, bien que cet aspect soit extrêmement important dans toute initiative de communication. Pour une analyse plus complète de cette question dans le cadre de la recherche en santé, voir Kreuter, M. et McClure, S. (2004). « The Role of Culture in Health Communication », *Annual Review of Public Health*, 25: 439-455, <<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.publhealth.25.101802.123000?prevSearch=The%2BRole%2Bof%2BCulture%2Bin%2BHealth%2BCommunication&searchHistoryKey=>>>.
7. Pour d'autres documents publiés par Media Trust, voir le site <[http://www.mediatrust.org/training-events/training-resources/online-guides-1/guide\\_developing-a-communications-strategy](http://www.mediatrust.org/training-events/training-resources/online-guides-1/guide_developing-a-communications-strategy)>, consulté le 14 octobre 2010.
8. Start, D. et Hovland, I. (2004). *Tools for Policy Impact: A Handbook for Researchers*, Londres, Overseas Development Institute, <[http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/Tools\\_handbook\\_final\\_web.pdf](http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/Tools_handbook_final_web.pdf)>, consulté le 14 octobre 2010.
9. de Toma, C. et Gosling, L. (2005). *A collection of tools to help plan, implement, monitor and evaluate advocacy*, Londres, Save the Children, <<http://www.mande.co.uk/docs/AdvocacyInitiativesToolkit2005.pdf>>, consulté le 14 octobre 2010.

10. Lengeler, C. (2002). «Insecticide-treated Bednets and Curtains for Preventing Malaria, *The Cochrane Library*, 3, <<http://www.cochrane.org/reviews/en/ab000363.html>>, consulté le 14 octobre 2010.
11. Voir le projet SPIN (2005). «Strategic Communications Planning», <<http://www.spinproject.org/downloadsStrategicCommunications.pdf>>, consulté le 14 octobre 2010.
12. Baeyaert, P. (2005). *Op. cit.*
13. Adapté de Hershey, R.C. (2005). *Op. cit.*



# Les supports

Papier, multimédia  
et médias sociaux

# D

Un projet de recherche terminé est comme une graine. Publier les conclusions d'une recherche dans un journal scientifique, c'est comme mettre cette graine dans un sachet, avec une étiquette. Bien joué! Mais le travail est-il terminé?

Selon la conception de l'AC, ce n'est que le début du travail, parce que tant que cela reste une graine, ce ne sont que des données, et une fois qu'elle est mise en sachet et étiquetée, ce ne sont que des informations. Pour devenir des connaissances, la graine doit être sortie du sachet et plantée à un endroit où elle pourra pousser (le bon sol, le bon climat, le bon entretien) et devenir utile. Un article scientifique, aussi brillant soit-il, ne devient utile qu'une fois planté dans l'esprit de quelqu'un qui a le pouvoir d'en faire quelque chose. Le message des conclusions d'une recherche ne doit pas seulement être écrit. Il doit être lu, compris et appliqué.

L'AC offre un grand nombre de moyens pour prendre ce que vous savez, ce que vous avez appris et rédigé, le mettre là où il pourra être mis en pratique, transporté par un type de support ou un autre.



# 7

## Support imprimé

---

Malgré le très grand nombre de possibilités qu'offrent les technologies de communication modernes, l'imprimé reste un support très puissant et important. Même si les stratégies « *push* » telles que la publication d'un journal ont une utilité certaine, elles ont généralement une influence limitée sur la prise de décisions. Par conséquent, la valeur du support imprimé augmente de manière exponentielle lorsqu'il est combiné avec les stratégies « *pull* » ou de « liens et d'échanges » décrites dans le chapitre 1.

Comme pour tout, plus nous en savons sur notre message et le public visé, meilleures seront nos chances de choisir le bon outil (ou la bonne série d'outils). Dans cette section, nous présentons sept outils différents en expliquant à quels publics ils sont le mieux adaptés, en donnant des conseils pour les optimiser et en suggérant des liens avec des ressources complémentaires.

Les outils de supports imprimés peuvent être utilisés efficacement avant, durant et après un projet, afin d'optimiser leur portée et leur impact. Ce chapitre décrit en détail les sept outils de supports imprimés suivants : articles révisés par des pairs, articles de journaux, communiqués de presse, notes d'orientation, bulletins, brochures et bandes dessinées. Ils peuvent tous être utilisés à divers moments du cycle de recherche, comme documents de démarrage ou d'introduction pour

d'éventuelles conclusions et recommandations. Chacun présente des avantages et des inconvénients pour transmettre un message et atteindre un public cible.

Le choix d'un support – à chacune des étapes du cycle du projet – dépend donc de la teneur de votre message et de ceux à qui il s'adresse. Ensuite, le choix du public visé (le support et le profil de ses lecteurs) détermine le contenu, le style et la méthode de « diffusion ». Pour un support que vous possédez et contrôlez personnellement (notes d'orientation, bulletins, brochures), cela signifie aller dans le bon bureau ou compiler la bonne liste de publipostage ou choisir les bons présentoirs. Pour un support appartenant à un tiers (revues, journaux, magazines), cela signifie respecter ses règles, en sachant précisément « qui » approcher et comment le convaincre de publier.

## ARTICLES DANS LES REVUES SCIENTIFIQUES

Ce type de support permet de publier l'intégralité d'une étude scientifique. Les articles révisés par des pairs sont souvent les tests décisifs de la réussite d'un chercheur, confirmant sa légitimité ou déterminant sa « finançabilité ». Si l'unique objectif de la recherche est d'influencer ce qui existe présentement ou de cibler uniquement d'autres chercheurs, alors c'est tout ce dont vous avez besoin. Toutefois, il est probable que de nombreux spécialistes des pays à revenu intermédiaire, tranche inférieure (PRITI) n'auront pas accès aux publications révisées par des pairs. Il existe un moyen de résoudre ce problème qui consiste à publier dans un format en accès libre (pour plus de détails, voir le chapitre 13). Il convient aussi de remarquer que compte tenu simplement de la quantité d'articles – environ trois millions de plus chaque année – il est extrêmement difficile pour un spécialiste de se tenir à jour, aussi motivé soit-il. Pour se tenir constamment au courant des derniers développements, il faudrait qu'il lise entre 17 et 20 articles par jour<sup>1</sup>.

Par contre, si l'objectif est de changer ou d'influencer l'action, cet outil est malheureusement inadéquat. La cible des revues scientifiques se limite aux universitaires et aux scientifiques. Pour les

non-universitaires (la majorité!), le langage employé dans les revues se situe quelque part entre mortellement ennuyeux et incompréhensible. Souvent, les articles sont frustrants dans la mesure où ils manquent de recommandations concrètes.

Voici quelques conseils utiles pour maximiser l'impact d'un article publié dans une revue scientifique :

- **Clair et simple** : même si la plupart des lecteurs visés connaissent bien le jargon, il se peut que votre sujet ne leur soit pas familier.
- **Concis et précis** : utilisez des phrases brèves et directes.
- **Facile à traduire** : n'utilisez pas des expressions idiomatiques, un langage familier, des contractions ou un style alambiqué.
- **Actif** : évitez la voix passive, par exemple « les études récentes montrent » plutôt que « il a été démontré par des études récentes que... ».
- **Approfondi et exhaustif** : l'article doit être aussi soigneusement écrit que l'étude a été minutieusement réalisée, et tenir compte des besoins et des intérêts des lecteurs.

La plupart des revues scientifiques publient une série de « conseils à l'intention des auteurs », qui sont généralement les suivants<sup>2</sup> :

- **Titre** – décrit clairement et brièvement le contenu. Pensez aux mots-clés qui seront sélectionnés par les moteurs de recherche et orienteront les lecteurs vers votre article.
- **Résumé** – texte court qui résume l'objet de l'étude, les méthodes de recherche, les principaux résultats et les principales conclusions ; assez précis pour permettre au lecteur de décider – en fonction de ses priorités – de poursuivre sa lecture ou non.
- **Introduction** – là encore texte court qui présente la question posée (énoncé d'intention), le contexte (informations de base sur les éléments que l'on connaît déjà) et l'hypothèse.
- **Méthodes** – expliquez pourquoi et comment chaque méthode ou procédure a été utilisée, en donnant suffisamment d'informations pour permettre aux lecteurs de reproduire l'étude.

- **Résultats** – présentez-les sans les commenter, les juger ou les interpréter, en les résumant avec des mots et, le cas échéant, des chiffres et des tableaux.
- **Développement et conclusion** – analysez les données, c'est-à-dire évaluez leur signification et faites ressortir leur portée par rapport à la question initiale, en expliquant leurs corrélations avec les autres études. Concluez en résumant les principaux points et en indiquant les domaines qui devront faire l'objet d'autres études.
- **Remerciements** (le cas échéant)
- **Références** – liste des références citées dans le corps de l'article. Le style Vancouver est utilisé dans la plupart des publications biomédicales.

ENCADRÉ 7.1  
Parties d'un article scientifique

Qu'est-ce que j'ai fait en un mot?	<b>Résumé</b>
Quel est le problème?	<b>Introduction</b>
Comment j'ai résolu le problème?	<b>Moyens et méthodes</b>
Qu'ai-je découvert?	<b>Résultats</b>
Qu'est-ce que ça signifie?	<b>Analyse</b>
Qui m'a aidé?	<b>Remerciements</b> (facultatif)
Qui ai-je cité?	<b>Références</b>
Informations supplémentaires	<b>Annexes</b> (facultatif)

Source : Home, Department of Biology (2003). « The Structure, Format, Content, and Style of a Journal-Style Scientific Paper », dans *How to Write a Paper in Scientific Style and Format*, Lemistan, Bates College, <<http://abacus.bates.edu/~ganderso/biology/resources/writing/HTWsections.html>>.

## RESSOURCES

1. Le site Web de la United States National Library of Medicine donne 41 exemples de citations utilisant le style Vancouver, <[http://www.nlm.nih.gov/bsd/uniform\\_requirements.html](http://www.nlm.nih.gov/bsd/uniform_requirements.html)>, consulté le 14 octobre 2010.

2. L'International Committee of Medical Journal Editors publie les Uniform Requirements for Manuscripts Submitted to Biomedical Journals, <<http://www.icmje.org/>>, consulté le 14 octobre 2010.
3. Sur les sites Web de différentes revues scientifiques, vous trouverez des instructions à l'intention des auteurs, par exemple :
  - The Lancet*, <<http://www.thelancet.com/for-authors>>, consulté le 14 octobre 2010.
  - The British Medical Journal*, <<http://resources.bmj.com/bmj/authors/article-submission>>, consulté le 14 octobre 2010.
  - The Oxford Journal of Public Health*, <[http://www.oxfordjournals.org/our\\_journals/pubmed/for\\_authors/](http://www.oxfordjournals.org/our_journals/pubmed/for_authors/)>, consulté le 14 octobre 2010.

## ARTICLES DE JOURNAUX ET ÉDITORIAUX

Lorsque le message d'un travail de recherche doit être diffusé dans le grand public, le choix de support le plus évident est un article dans un journal, qu'il s'agisse d'un communiqué, d'un dossier ou d'un éditorial. Les articles de journaux touchent un public large, alimentent un débat public et informent un vaste public. En outre, leurs lecteurs représentent l'électorat (dont les opinions font pression sur les responsables des politiques). Les journaux sont de puissants alliés... ou opposants.

### ENCADRÉ 7.2

#### Commission vérité et réconciliation : un examen global objectif

Le succès de la Commission vérité et réconciliation en Afrique du Sud est un modèle dont beaucoup d'autres pays pourraient s'inspirer pour résoudre de profonds conflits historiques, promouvoir la paix et prévenir une résurgence de la violence. Mais la version inédite de l'Afrique du Sud, et d'autres qui ont suivi, n'étaient pas toutes parfaites et n'avaient pas fait l'objet d'une analyse formelle pour les rendre aisément reproductibles. En réponse, un projet de recherche soutenu par le CRDI et dirigé par Nairobi Peace Initiative-Africa (NPI-Africa), documente diverses expériences, enseignements et idées intéressantes sur ces commissions.

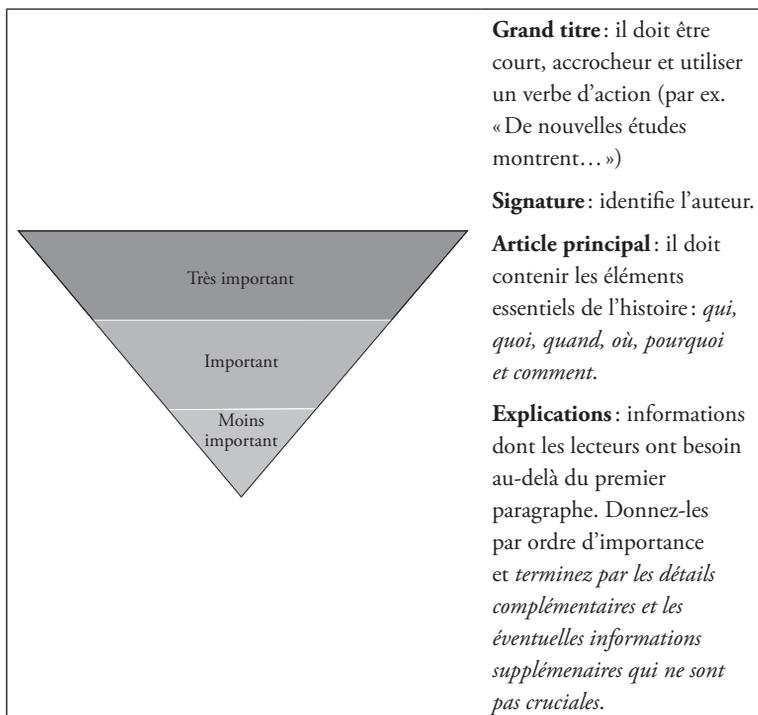
(suite page suivante)

(suite de l'encadré 7.2)

Pour encourager le dialogue, NPI a publié ces connaissances dans des journaux locaux et régionaux, des articles scientifiques et au cours d'une conférence internationale. Ces processus d'application des connaissances ont sensibilisé le public, amélioré la compréhension et provoqué des discussions, non seulement au Kenya, mais aussi dans toute l'Afrique, contribuant ainsi de manière importante à la consolidation de la paix dans le monde.

Note: Pour plus d'informations, voir: <<http://www.npi-africa.org/>>, consulté le 14 octobre 2010. Les deux articles peuvent être consultés sur le site Web de NPI-Africa: « Truth and Reconciliation Commissions in Africa: Lessons and Implications for Kenya » et « Truth and Reconciliation Commissions and Transitional Justice in Africa: Lessons and Implications for Kenya ».

FIGURE 7.1  
Contenu d'un texte selon le modèle de la pyramide renversée



Le seul moyen d'être certain qu'un journal publiera un article en entier consiste à acheter de l'espace publicitaire ou un publiereportage. Sinon, le sort d'un article indépendant dépendra de notre relation avec la rédaction et de sa perception de son intérêt journalistique, de l'intérêt du public, de sa justification technique, du contenu, du style, de la longueur, du choix du moment...

L'encre leur appartient, le papier leur appartient et les décisions leur appartiennent. C'est eux qui ont le dernier mot! Vous devez connaître la personnalité, les pratiques et les préférences des journalistes et du journal pour mettre toutes les chances de votre côté ne serait-ce que pour être publié. Vous devez savoir à quel rédacteur de quel journal en particulier envoyer un article sur un sujet donné. Autre possibilité, si le budget le permet, vous pouvez peut-être commander l'article à un journaliste, ce qui augmentera ses chances d'être publié. Auquel cas, il ne faudra pas perdre de vue les problèmes d'éthique que cela pose.

### Rédaction d'un article de journal<sup>3</sup>

On distingue trois grandes catégories de publications dans les journaux ou les magazines : communiqués (annoncent des événements récents), articles (analysent un thème) et commentaires (tribunes libres, rubriques, éditoriaux, lettre ...)

Les *communiqués* dans les journaux se présentent toujours de la même façon : le grand titre est une description la plus courte et la plus claire possible d'un événement important qui vient juste de se produire. L'«intro» présente les principaux faits (en répondant généralement aux six questions : qui, quoi, où, quand, pourquoi et comment). Un seul paragraphe, le premier, donne au lecteur toutes les informations importantes. Il va directement à l'essentiel.

Les *articles de fond* publiés dans un journal ou un magazine peuvent parfois se présenter de la même manière, mais le plus souvent ils commencent par un grand titre sibyllin pour susciter la curiosité et intéresser le lecteur par une information indirecte ou accrocheuse. Par exemple, un grand titre tel que «L'assassin est parmi nous» ne vous apprendra rien, mais il est probable qu'il attirera votre attention... Le

premier paragraphe peut tout révéler (« Le paludisme tue 72 enfants par jour en... ») ou continuer de vous tenir en haleine (« On ne l'entend pas, mais il est partout. Et il cherche votre enfant... ») avant d'arriver à l'information centrale dans ce qu'on appelle une « chute ».

Le *commentaire* ressemble à un article de fond, mais il met plus l'accent sur l'interprétation des faits que sur leur simple présentation. Son titre aussi est souvent sibyllin et il commence généralement par une seule phrase qui prend une position provocatrice et force l'attention. Ensuite il suit toutes les circonvolutions nécessaires pour construire un raisonnement ou défendre une thèse, en terminant par une chute qui est la partie la plus importante de l'article. Le grand titre peut être par exemple « Leur mort n'est pas une fatalité », suivi de l'attaque : « Une moustiquaire imprégnée qui coûte moins de 1 dollar est un prix trop cher à payer pour la vie d'un enfant. Ou du moins c'est ce qu'on veut nous faire croire. » Viendrait ensuite l'argumentation, citant les données probantes et donnant l'opinion de l'auteur sur leur exactitude, leur portée, leur perception et leur signification essentielle, pour terminer sur la chute suivante : « À votre avis, comment ce dollar serait-il le mieux dépensé ? »

Voici donc les différents outils qu'un chercheur ayant des connaissances à partager a à sa disposition et peut utiliser en choisissant l'un d'entre eux ou en les combinant pour toucher le bon public, avec les bons moyens et au bon moment.

Quel que soit le type d'article, les règles à respecter sont les mêmes :

**PRÉSENTATION :** tous les articles envoyés aux médias doivent être présentés comme suit :

- Double interligne.
- Chaque page numérotée en haut à droite avec une « accroche ».
- La mention « suite... » en bas de chaque page s'il y a une suite.
- La mention « fin » à la conclusion de l'article.
- ...suivie du nom, de la fonction et des coordonnées (numéro de téléphone, adresse électronique) de l'auteur.
- La mention et le contenu de la signature sont à la discrétion de l'auteur de l'article.

### Guide de style général :

- Faites des phrases simples et directes.
- Rédigez des paragraphes courts.
- N'utilisez pas de mots inutiles, ne délayez pas.
- Utilisez des mots simples en évitant le jargon et les acronymes.
- Privilégiez la voix active (p. ex., les études montrent, plutôt que il a été démontré par les études que).
- Autant que possible, utilisez des citations pour que l'article soit plus vivant et mentionnez vos sources.
- Toutes les nouvelles citations peuvent être introduites par « a déclaré ». Untel a déclaré. Il a déclaré. Elle a déclaré. Autant de fois que nécessaire.
- Il n'est pas nécessaire de varier le vocabulaire employé avec des mots tels que « a indiqué », « a raillé », « a relaté », « a fait observer », « a mentionné », « a commenté », sauf s'ils ajoutent une nuance importante.

#### ENCADRÉ 7.3

##### Rôles que les médias peuvent jouer dans la recherche

- Informer le grand public que des travaux de recherche sont en cours ;
- Divulguer des conclusions importantes ;
- Servir de vecteur entre des groupes ayant des intérêts en commun ;
- Offrir une tribune de débat et de dialogue ; ils orientent souvent le débat en fixant les paramètres de la discussion et en mettant l'accent sur des questions particulières ;
- Fournir le contexte non scientifique et les données probantes informelles du sujet traité ;
- Faire la promotion de la recherche, de l'institut de recherche, du programme ou des chercheurs, en établissant leur profil et leur réputation ;
- Responsabiliser ceux qui ont mené ou appuyé les travaux de recherche en diffusant les conclusions, pour permettre au public de demander des comptes aux décideurs.

Source: Adapté de Panos Institute (2005). *Getting into the Kitchen: Media Strategies for Research*, Background paper, Londres et Laney, Chronic Poverty Research Center.

**LIVRAISON :** les articles de journaux doivent être transmis avec la forme appropriée, à la bonne personne, par les bons moyens et au bon moment.

## COMMUNIQUÉS DE PRESSE

Les communiqués de presse constituent un moyen parmi d'autres d'informer les journalistes sur nos travaux. Ils peuvent aussi les inciter à chercher plus d'informations, à couvrir notre événement ou, dans le meilleur des cas, à publier tel quel ce que nous avons rédigé.

Il est clair que les médias peuvent nous permettre d'entrer dans la cuisine pour voir comment se concocte la soupe de l'opinion publique<sup>4</sup>. Comme les responsables des politiques, les praticiens et le grand public, les médias sont submergés par la masse quotidienne d'informations qu'ils reçoivent et vous devrez donc les convaincre que votre histoire mérite une couverture. Il est recommandé d'examiner le contenu éditorial de différents journaux, le public qu'ils touchent, ainsi que leur fréquence de publication.

La presse fonctionne souvent de manière cyclique, avec des mois hyperactifs et d'autres plus calmes. En apprenant à connaître ces cycles, vous augmenterez vos chances d'obtenir le niveau de publicité souhaité.

L'établissement de solides relations de respect et de confiance mutuels permet de se construire la réputation d'un spécialiste fiable et bien informé sur un sujet donné, ce qui peut inciter la presse à se tourner de manière proactive vers les chercheurs pour connaître leurs opinions.

La forme appropriée – décrite à la section « Présentation »

La bonne personne – le contenu d'un journal ou d'un magazine ne va pas directement de la source à l'impression. Il existe un grand nombre de départements, de rédacteurs, de systèmes de trafic et de processus. Votre communiqué de presse doit parvenir au rédacteur du bon département (actualités, rubriques, etc.) en fonction du sujet traité. Ensuite une « enquête sur le lectorat » sera effectuée pour évaluer sa pertinence et son niveau de priorité avant qu'il soit transmis

à un secrétaire général de rédaction pour le choix de la page, le positionnement sur la page et la détermination de la longueur et de la taille du titre. Si le contenu est sujet à caution, le rédacteur peut charger un journaliste d'enquêter sur le sujet et de récolter des opinions différentes, voire divergentes.

Le bon moyen – appelez le rédacteur approprié et prévenez-le que vous envoyez un article, en saisissant cette opportunité pour montrer sa pertinence et son importance. Envoyez-le (ou mieux encore apportez-le en personne) sous enveloppe adressée à une personne en particulier, mais en citant sa fonction, pas le nom de la personne. Ainsi, si cette personne est absente lorsque l'enveloppe arrive, cette dernière sera quand même ouverte par une autre personne qui fera le nécessaire. Téléphonnez pour avoir la confirmation que l'article a bien été reçu, évaluer le niveau d'intérêt (probabilité de publication) et répondre à d'éventuelles premières questions.

Le bon moment – cela signifie le bon jour et la bonne heure. Même les quotidiens ont des rythmes hebdomadaires et saisonniers. Les articles de fond traitant d'une activité ou d'un thème spécifique sont généralement hebdomadaires. Certains jours (le dimanche?) les informations à publier sont moins nombreuses, d'autres jours il y en a trop. Les grands événements (prévus ou non) utilisent de l'espace supplémentaire et détournent l'attention des lecteurs des autres sujets (le vôtre).

#### ENCADRÉ 7.4

##### Qui est qui dans un journal?

**Rédacteur en chef** – il définit la ligne éditoriale générale;

**Secrétaire général de rédaction** – il choisit les histoires, définit les priorités et décide le traitement de chaque article;

**Rédacteur** – il cherche les sources des informations, confie des tâches aux journalistes;

**Chroniqueur spécialisé** – il est chargé du contenu de certaines sections du journal (p. ex., les sports, l'économie, les reportages, la mode, la santé...);

**Journalistes** – certains sont généralistes, d'autres sont spécialisés sur des sujets précis.

Selon Charlotte Denny (2003), spécialiste des questions économiques pour *The Guardian*, les chercheurs doivent « réfléchir au rythme de la semaine du point de vue d'un journaliste. Le dimanche est un bon jour pour proposer une histoire pour le numéro du lundi car en général ce jour-là il n'y a pas beaucoup de nouvelles<sup>5</sup> ». Dans le même ordre d'idées, il vaut mieux essayer d'envoyer un article en tout début de journée, idéalement pendant une période où il n'y a pas beaucoup d'actualités. Les secrétaires de rédaction travaillent toute la journée pour remplir progressivement les pages; passé 10 heures du matin, l'espace disponible se réduit d'heure en heure. Certaines rubriques hebdomadaires doivent être prêtes un ou plusieurs jours à l'avance, donc vous devez connaître leurs dates de tombée.

#### ENCADRÉ 7.5

##### Présentation du communiqué de presse

**Date ou embargo :** l'embargo permet à un journaliste de recevoir une publication à l'avance à condition qu'elle ne soit pas utilisée avant une date et une heure précises. Le mot EMBARGO, l'heure et la date limites doivent être clairement mentionnés en haut de la première page. Attention, les embargos ne sont pas toujours respectés. Vous devez évaluer l'intégrité du journal et du journaliste.

**Titre :** il doit être court (entre trois et sept mots), utiliser un verbe d'action et illustrer l'aspect le plus intéressant de l'histoire.

**Paragraphe d'introduction :** l'intro doit répondre aux questions de base « qui », « quoi », « pourquoi », « quand », « où » et « comment ».

**Texte :** comme un article de journal, les paragraphes doivent être rédigés par ordre d'importance décroissante et se terminer par le mot « fin ».

**Détails :** coordonnées de votre porte-parole, sites Web recommandés.

## NOTES D'ORIENTATION

Les notes d'orientation visent les fonctionnaires, les bureaucrates, les hommes politiques, les praticiens du développement, les bailleurs de fonds, etc. Comme toujours, le public visé détermine la forme, le contenu et le style. Le public est confronté à diverses contraintes

de temps et de compréhension, par conséquent la note doit faire comprendre l'importance, la pertinence et l'urgence de la question avec une parfaite concision, le tout sur deux pages ou moins. Elle doit réussir le test « corn-flakes » qui consiste à « voir si un homme politique [peut] identifier les principaux points dans le temps nécessaire pour avaler un petit-déjeuner express<sup>6</sup> ».

Une note d'orientation doit identifier un problème, proposer des solutions possibles et présenter une recommandation convaincante, passant ainsi des problèmes aux possibilités puis aux politiques. Les faits et la science ne suffisent pas. Les implications pour les citoyens et les communautés sont un ingrédient essentiel. Comme l'explique Hovland (2005), « la présentation des résultats de [notre] analyse des données ne sera probablement pas suffisante pour avoir un impact dans le débat politique sur un sujet particulier, mais grâce à l'utilisation de ces données comme données probantes dans un raisonnement fouillé et cohérent expliquant [notre] position, [nous] donnerons à [nos] travaux les meilleures chances possibles d'avoir cet impact<sup>7</sup> ».

Conseils pour rédiger une note d'orientation efficace<sup>8</sup>:

- écrire pour un public spécifique;
- utiliser un ton professionnel et pas un ton pompeux;
- étayer le raisonnement avec des données probantes solides et fiables;
- se focaliser sur un seul problème ou une seule question;
- être succinct, en utilisant des phrases et des paragraphes courts et simples;
- donner assez d'informations pour permettre au lecteur de suivre le raisonnement sans efforts;
- rendre le texte accessible en le subdivisant;
- rendre l'article intéressant en utilisant des couleurs, des images, des citations, des encadrés, mais sans le surcharger;
- éviter le jargon et les acronymes;
- donner une vue générale des implications en termes de coûts (facultatif);

- s'assurer que les recommandations sont pratiques et applicables (les recommandations sont facultatives dans une note d'orientation et doivent être étudiées en fonction des besoins du décideur);
- prendre en compte les documents étayant une note d'orientation. La formule 1:3:25 à « accès graduel » du FCRSS comporte une page de messages à emporter, un résumé analytique (ou une note d'orientation) de trois pages et un article scientifique de vingt-cinq pages. Chacun est adapté à des stratégies et des publics spécifiques.

### ENCADRÉ 7.6

#### Intérêt d'une note d'orientation

Nos entretiens avec des responsables et des décideurs du secteur de la santé montrent qu'ils ont besoin qu'on mette en relief pour eux les informations pertinentes pour leurs décisions (p. ex., facteurs contextuels affectant l'applicabilité locale d'une analyse et informations sur les avantages, les nuisances/risques et les coûts des interventions) et que les analyses soient présentées d'une manière qui facilite un balayage rapide des éléments présentant un intérêt, puis un accès graduel (p. ex., une page de messages à emporter, un résumé analytique de trois pages et un rapport de vingt-cinq pages).

Source: Lavis, J., Davies, H., Oxman, A., Denis, J.L., Golden-Biddle, K. et Ferlie, E. (2005). « Towards Systematic Reviews That Inform Health Care Management and Policy-making », *Journal of Health Services Research & Policy*, 10(1).

### Éléments d'une note d'orientation

La longueur d'une note d'orientation dépend du public visé et du degré d'avancement de la question. Un document de deux pages peut être suffisant pour rendre compte d'un nouveau sujet d'intérêt; par la suite, il faudra peut-être huit pages pour développer la question :

1. **Titre** – court et accrocheur.
2. **Résumé analytique** – vue d'ensemble du problème, indiquant son intérêt, les raisons pour lesquelles l'action est nécessaire (et les recommandations spécifiques). Sur la première page.

3. **Énoncé du problème** – une question qui appelle une décision. Évitez le « pourquoi ? » et focalisez-vous plutôt sur « quoi », « comment », « quand », etc.
4. **Arrière-plan ou contexte du problème et de son importance** – les faits essentiels pour convaincre les lecteurs que le problème exige une attention et des actions immédiates.
5. **Politiques préexistantes** – ce qui a été fait dans le passé ou ce qui est en place actuellement, le cas échéant, pour résoudre le problème.
6. **Politiques possibles** – les différentes options possibles pour s'attaquer au problème.
7. **Critique des politiques possibles** – avantages et inconvénients de chaque option, du point de vue du public ciblé.
8. **Politique recommandée (facultatif)** – option qui a la préférence de l'auteur, étayée par des arguments convaincants et les interventions indispensables.
9. **Sources consultées ou recommandées** – bibliographie annotée.
10. **Et pensez à la « livraison »** – à qui la note d'orientation doit-elle être communiquée et par quel moyen ?

#### ENCADRÉ 7.7

Note d'orientation en faveur de l'utilisation élargie des polythérapies à base d'artémésinine (ACT) pour le traitement du paludisme à *plasmodium falciparum* simple au Burkina Faso

##### Problèmes de fond

La résistance du *p. falciparum* aux traitements antipaludéens classiques est attestée de manière indiscutable par un certain nombre d'études qui ont été menées partout dans le monde et au Burkina Faso. L'efficacité des polythérapies à base d'artémésinine (ACT) a également été démontrée par plusieurs études et l'utilisation à grande échelle des ACT est recommandée par l'OMS. Comme d'autres pays, le Burkina Faso a choisi, en février 2005, de changer sa stratégie thérapeutique de traitement du paludisme simple en remplaçant la chloroquine par les ACT. Au moment de la rédaction de cet article, cette utilisation élargie des ACT n'avait pas encore été appliquée à toutes les classes d'âge.

(suite page suivante)

*(suite de l'encadré 7.7)*

### **Ampleur du problème**

Le paludisme est un grave problème de santé publique au Burkina Faso, avec plus de 2 millions de cas recensés et plus de 4 000 décès chaque année, en particulier parmi les enfants de moins de 5 ans. La majorité des consultations médicales, des hospitalisations et des décès sont liés au paludisme. La prise en charge appropriée du paludisme exige l'utilisation d'un traitement efficace. Toutefois, la situation socio-économique de la population, les ressources publiques limitées et l'insuffisance des infrastructures sanitaires empêchent de larges pans de la population d'accéder à ce traitement vital.

### **Moyens d'action**

Compte tenu de cette situation, il est urgent d'appliquer des politiques améliorant l'accès universel et équitable aux ACT pour le traitement du paludisme sans complications. Ces options politiques sont les suivantes :

- exhorter les acteurs du secteur privé à se conformer aux directives nationales sur la tarification subventionnée des ACT (pharmacies, centres médico-sociaux et cabinets médicaux) ;
- motiver les agents de santé communautaires chargés du traitement à domicile du paludisme simple ;
- retirer du marché les médicaments antipaludéens utilisés en monothérapie pour traiter le paludisme simple.

### **Mise en œuvre**

Pour mettre en œuvre l'une de ces trois options, il est indispensable de prendre les mesures suivantes :

- informer et sensibiliser les principaux acteurs de la lutte contre le paludisme ;
- s'assurer que des ACT adaptés à chaque classe d'âge sont disponibles dans tout le pays ;
- former le personnel chargé de distribuer les ACT ;
- revoir certaines dispositions réglementaires relatives à l'application des politiques.

Note: À la suite de la rédaction de cette note d'orientation, une équipe de chercheurs et de décideurs ont lancé un dialogue politique national sur la politique de traitement du paludisme. La composition même de cette équipe multisectorielle a permis à la stratégie de « liaison et d'échange » de mieux comprendre la manière et les mots à employer pour convaincre son public. Cette note d'orientation n'a pas résulté d'un appel au changement lancé par des chercheurs, mais plutôt d'une alliance réussie.

Source : Adapté de la note d'orientation EVIPnet Burkina Faso, <[www.evipnet.org](http://www.evipnet.org)>.

Pour en savoir plus sur la manière de rédiger une note d'orientation, de présenter un exemple et d'utiliser des modèles existants, reportez-vous aux chapitres 7 et 11.

## BULLETINS

Les bulletins peuvent être adaptés à un public externe ou interne (mais pas les deux à la fois). Les bulletins internes visent à informer et motiver le personnel; ils aident à créer et entretenir une culture d'entreprise. Les bulletins externes sont utilisés principalement pour accroître la visibilité d'une organisation et de ses activités, en établissant un canal de communication régulière avec des lecteurs spécifiques. Le chapitre 14 donne plus de détails sur le bulletin et explique comment l'intégrer aux technologies de l'information.

Là encore, le contenu et la présentation sont déterminés par le public visé. En général, un bulletin comporte deux à quatre pages et doit être publié à une fréquence suffisante pour que les lecteurs l'attendent, mais pas élevée au point de susciter de l'irritation. Le bulletin est comme une vitrine de l'organisation et son titre, son design, son contenu et la qualité du support doivent être représentatifs de son image. Il est conseillé d'examiner diverses publications professionnelles et de vous inspirer de celles qui conviennent le mieux à votre organisation.

Les règles d'écriture sont les mêmes que pour les journaux et les magazines<sup>9</sup>. Sans entrer dans les détails de la conception, l'objectif est de s'assurer que le bulletin est clairement identifié, attractif, intéressant à regarder et facile à lire. Les pièges à éviter dans la conception sont notamment un bulletin trop terne ou à l'inverse trop coloré. Définissez des « règles maison » pour chaque élément – un jeu de polices et de tailles de caractères équilibré et cohérent pour la titraille, le corps du texte et les légendes, une limitation dans le nombre et la taille des encarts/illustrations par page – et appliquez-les. Faites preuve

d'imagination tout en faisant court et attractif. N'hésitez pas à laisser des espaces blancs : ils reposent l'œil du lecteur et font ressortir les séparations entre les différents éléments<sup>10</sup>.

La confection du bulletin peut être confiée à un professionnel ou effectuée facilement à l'aide de quelques logiciels simples – traitement de texte (MS Word) et de préférence du personnel interne utilisant un logiciel graphique tel que Adobe Photoshop ou In Design.

Que peut-on mettre dans un bulletin<sup>11</sup> ?

- **Condensé** : versions écourtées (liste de courts articles) de communiqués de presse
- **État d'avancement** : derniers développement des activités, des projets, des plans
- **Compte-rendu** : de conférences ou de réunions
- **Objectifs** : réalisations, grandes étapes
- **Plans** : informations sur les événements à venir
- **Conseils** : recommandations techniques
- **Références** : à des résultats de projets, des articles, des informations complémentaires
- **Personnes** : profils de chercheurs
- **Illustrations** : images, bandes dessinées et photos
- **Dossiers** : analyse plus approfondie d'un sujet.

Là encore, la distribution sera déterminée par le public visé. Les communautés rurales auront besoin d'une version papier, tandis que les chercheurs, les décideurs et les collègues disséminés dans le monde entier préféreront probablement recevoir le bulletin par courrier électronique ou le consulter sur un site Web. Un serveur de listes peut faciliter l'utilisation de listes de diffusion.

Exemples de bulletins :

- *Research Matters Newsletter*, <<http://www.research-matters.net>>.
- *NIH News in Health*, <<http://newsinhealth.nih.gov>>.
- *Links*: Bulletin de la Canadian Health Services Research Foundation, <[http://www.chsrf.ca/other\\_documentsnewsletterindex\\_e.php](http://www.chsrf.ca/other_documentsnewsletterindex_e.php)>.

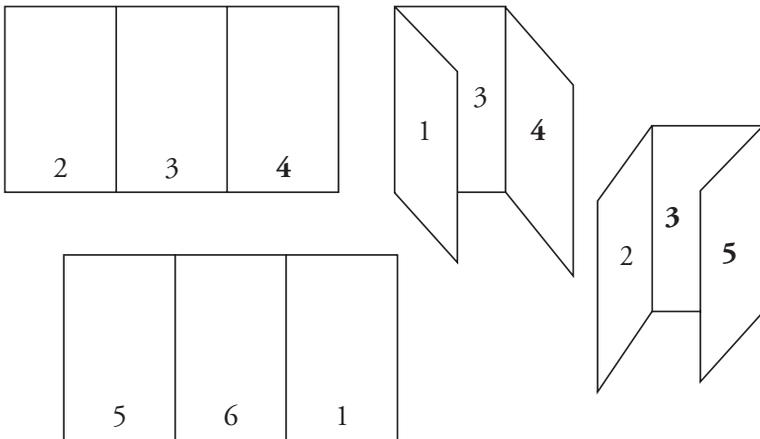
## BROCHURES ET DÉPLIANTS

Ils sont comparables aux bulletins, mais conviennent mieux à la présentation résumée d'un bout à l'autre d'un produit, d'un service ou d'un sujet. Ils peuvent être également utilisés pour présenter une organisation de manière succincte. Ils ont une durée de conservation plus longue et peuvent également être utilisés pour capter des publics « inconnus » en les plaçant sur des présentoirs publics au lieu de les envoyer à des personnes choisies.

- Leur contenu ressemble plus à celui d'une note d'orientation (mais pour un public plus large), avec en plus des graphiques, des informations qui resteront d'actualité, des renvois à d'autres sources d'informations et les coordonnées du concepteur.
- Les brochures et les dépliants présentent une difficulté de conception supplémentaire car ils sont généralement sur une seule feuille de papier pliée en plusieurs parties, ce qui oblige à prendre en considération le sens de la lecture :

FIGURE 7.2

Exemple de mise en page d'une brochure ou d'un dépliant



Le premier volet (1) doit être accrocheur et contenir assez d'informations pour inciter le lecteur à ouvrir le dépliant. Vous pouvez par exemple utiliser une image illustrant le sujet, un logo ou même un slogan. Évitez d'utiliser le dernier volet (6) pour donner beaucoup d'informations autres que les coordonnées, car en général cette partie est celle qui est la moins lue. Le gros des informations doit apparaître sur les volets 2 à 4, et l'excédent ou les informations de référence sur le volet 5.

### ENCADRÉ 7.8

#### Promouvoir les droits des femmes dans les systèmes décentralisés

On considère généralement que la tendance globale vers la décentralisation des prises de décisions publiques et de l'affectation des ressources est nécessairement bénéfique pour les femmes. Des projets menés par des partenaires du CRDI en Asie du Sud, en Afrique sub-saharienne et en Amérique latine – utilisant des entretiens approfondis, des groupes de discussion et des contes – ont testé cette hypothèse et élaboré des outils pour la vérifier.

En 2008, le CRDI a cohébergé le premier forum international (500 participants de 50 pays) sur l'analyse comparative des droits des femmes, de la citoyenneté et de la gouvernance dans les systèmes et les processus de décentralisation. En mars 2009, le CRDI a également organisé une conférence pour permettre aux chercheurs de présenter leurs conclusions à la Commission des Nations Unies sur la situation des femmes.

Cette conférence a proposé une série de moyens d'action, et un groupe de travail a élaboré un livret de politiques recommandées. Aujourd'hui, ce livret est utilisé par des gouvernements et des institutions partout dans le monde.

Note: Pour plus d'informations, visitez <<http://www.idrc.ca/decentralization/>>. Vous pouvez visionner la vidéo « Decentralization, Local Power and Women's Rights » sur <[http://www.idrc.ca/decentralization/ev-139631-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/decentralization/ev-139631-201-1-DO_TOPIC.html)>.

## ENCADRÉ 7.9

L'impact d'une brochure :  
mises en garde sanitaires relatives au narguilé (pipe à eau)

Un peu partout au Moyen-Orient et en Asie du Sud, nombreux sont ceux qui utilisent le « narguilé », appelé également « *shisha* », « *houka* » ou pipe à eau, pour consommer du tabac. L'utilisation du narguilé est encore plus insidieuse car c'est avant tout une activité sociale, qui se pratique entre amis dans les cafés et à la maison, et jouit de la réputation d'être moins dangereuse que les autres formes de tabagisme. Mais les chercheurs de l'American University de Beyrouth ont découvert que lors d'une séance typique d'une heure, le fumeur inhale autant de goudron que la quantité produite par un paquet entier de cigarettes et est exposé à de grandes quantités de carcinogènes et de toxines qui rendent la consommation de cigarettes dangereuse.

Ces constatations ont incité l'OMS, en 2006, à publier une recommandation scientifique intitulée *Scientific Advisory Note on Waterpipe Tobacco Smoking: Health Effects, Research Needs and Recommended Actions by Regulators*. En outre, cette nouvelle découverte s'est traduite principalement par l'organisation d'une conférence de l'OMS en 2008, au cours de laquelle l'équipe de recherche a distribué une brochure qui a suscité l'intérêt des délégués de Malaisie, d'Allemagne, d'Oman, de Bahreïn, d'Arabie saoudite, de Turquie et de Djibouti, qui se sont tous enquis des droits d'auteur et des modalités de mise en œuvre concernant l'utilisation des étiquettes de mise en garde. Ces travaux de recherche ont également fait l'objet de reportages à la radio et dans la presse écrite en Afrique du Sud.

Ce simple document, une brochure, au bon endroit et au bon moment, a aidé l'équipe de recherche à se faire entendre et à interagir avec les praticiens et les décideurs du secteur de la santé partout dans le monde. D'un seul coup, il a permis de faire passer une question du statut de « problème inconnu » à celui d'information stratégique « clairement et largement reçue et comprise ».

Note: Pour plus d'informations: Dr. Rima Nakkash, American University of Beirut, courriel: rn06@aub.edu.lb.

## BANDES DESSINÉES ET IMAGES

Le dicton qui dit qu'une « image vaut mille mots » est pleinement justifié. Même si les images ne sont pas toujours les meilleurs outils pour expliquer la complexité des concepts d'un projet de recherche spécifique, elles sont irremplaçables pour rendre concret – avec les nuances et la texture – l'essence d'une idée ou l'esprit d'un projet. Une récente étude a montré que « des images étroitement associées à un texte écrit ou parlé peuvent, lorsqu'on compare avec le texte tout seul, augmenter de manière notable l'attention accordée aux informations d'éducation sanitaire et leur mémorisation<sup>12</sup> ».

Comme le montre l'exemple ci-dessous, les bandes dessinées et les images font passer un message d'une manière qui capte et entretient l'attention du public.

Les bandes dessinées n'auraient peut-être pas été nécessaires si les chercheurs avaient collaboré dès le début avec des groupes médicaux et les pouvoirs publics, utilisant la recherche comme un outil permanent d'action et de planification, avec un retour d'informations constant sur les progrès réalisés. Mais ce n'est pas toujours possible, et encore moins dans le cas d'une étude qui se penche sur un problème aussi délicat que la corruption. Par conséquent, les bandes dessinées font ressortir un autre aspect essentiel de l'AC : le contexte global.

La corruption n'est pas un problème qui peut être abordé lors d'un déjeuner amical avec un fonctionnaire. Les chercheurs ont compris que les autorités seraient hostiles à leurs conclusions. La publication de ces résultats dans les journaux et l'affichage de bandes dessinées sur les murs des centres de santé ont obligé un grand nombre de publics différents à réagir. Ils n'ont pas eu le choix.

Non seulement les dessinateurs professionnels donnent plus d'impact au graphisme, mais ont également la tournure d'esprit qui rend la situation plus pertinente et plus amusante. De plus, un artiste local saura mieux comment toucher la corde sensible d'un public local. Autrement, vous pouvez aisément utiliser des photos et d'autres images déjà produites, à condition d'obtenir l'autorisation des auteurs ou de ceux qui détiennent les droits d'auteur.

## ENCADRÉ 7.10

## Lutte contre la petite corruption dans le système de santé au Sénégal

Au Sénégal, la petite corruption était de notoriété publique et largement répandue depuis de nombreuses années dans le système de santé, au vu et au su des pouvoirs publics.

Bénéficiant d'un solide appui politique et dans le climat politique général de l'époque, Le Forum Civil a pu constituer une équipe pluridisciplinaire de sociologues, de juristes et d'économistes pour examiner la petite corruption dans le système de santé. Leur étude a porté sur six villages et ils ont observé ce qui se passait dans un certain nombre d'hôpitaux et d'autres infrastructures sanitaires. Grâce à des entretiens, des groupes de discussions et une observation directe, l'étude a révélé une « gouvernance pathogène des structures de santé », caractérisées par de « profondes distorsions » au niveau de la hiérarchie et du système de contrôle. Par conséquent, le système de santé fonctionnait à travers des réseaux informels basés sur des rapports personnels plutôt que sur des rôles et des responsabilités clairement délimités.

Ces conclusions ont été publiées dans un rapport final et lors d'un forum national, puis reformulées pour être diffusées sur un DVD et en bandes dessinées sous une forme facilement compréhensible par les médecins et les agents de santé, les fonctionnaires et les citoyens.



Sous les feux des projecteurs, un certain nombre d'hôpitaux ont modifié leurs procédures de recrutement et mis en place des sanctions contre les comportements illicites.

*(suite page suivante)*

(suite de l'encadré 7.10)

Cette réussite a reposé sur l'obtention d'un soutien politique de haut niveau (sans lequel cette étude n'aurait pas été possible), l'utilisation des médias pour diffuser les résultats de l'étude dans le grand public et des bandes dessinées qui ont eu une résonance tellement claire et forte dans le public que les responsables des politiques ne pouvaient pas l'ignorer.

Note: Pour plus de détails sur ce projet, voir <[http://www.idrc.ca/en/ev-87466-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-87466-201-1-DO_TOPIC.html)> et <<http://www.forumcivil.sn/>>.

Source: CRDI (2006). « Corruption and Good Governance in the Health Sector (Senegal) », <[http://www.idrc.ca/en/ev-83062-201\\_101914-1-IDRC\\_ADM\\_INFO.html](http://www.idrc.ca/en/ev-83062-201_101914-1-IDRC_ADM_INFO.html)>, consulté le 8 novembre 2010.

## NOTES

1. Shea, B., Grimshaw, J., Wells, G., Boers, M., Andersson, N., Hamel, C., Porter, A., Tugwell, P., Moher, D. et Bouter, L. (2007). « Development of AMSTAR: A Measurement Tool To Assess the Methodological Quality of Systematic Reviews », *BMC Medical Research Methodology*, 7(10), <doi:10.1186/1471-2288-7-10>, <<http://www.biomedcentral.com/1471-2288/7/10>>, consulté le 17 octobre 2010.
2. Adapté de « Appendix E: Guidelines for Writing Scientific Papers », <<http://www.bms.bc.ca/library/Guidelines%20for%20writing%20Scientific%20papers.pdf>>, consulté le 17 octobre 2010.
3. Panos Institute (2005). « A Researcher's Guide to Working with the Media », Londres, Chronic Poverty Research Center, <[http://www.odi.org.uk/cspp/activities/PPA0211/docs/4.1\\_6-Researchers\\_Guide\\_Working\\_Media.pdf](http://www.odi.org.uk/cspp/activities/PPA0211/docs/4.1_6-Researchers_Guide_Working_Media.pdf)>, consulté le 14 octobre 2010..
4. Panos Institute (2005). *Getting into the Kitchen: Media Strategies for Research*, Background paper, Londres et Laney, Chronic Poverty Research Center, <<http://www.eldis.org/assets/Docs/21930.html>>, consulté le 17 octobre 2010.
5. ODI Media Training (2005). « Notes from Meeting with Charlotte Denny, Economics Correspondent, *The Guardian* », 13 février 2003, dans K. Bird et U. Grant (dir.), *Policy Influencing and Media Engagement: Resource Pack*, Londres, ODI/Chronic Poverty Research Center, <[http://www.chronicpoverty.org/uploads/assets/files/toolbox/Policy\\_influencing\\_resource\\_pack/4.1%20What%20to%20do/3-ODI%20Media%20Training%20%28DE%29.pdf](http://www.chronicpoverty.org/uploads/assets/files/toolbox/Policy_influencing_resource_pack/4.1%20What%20to%20do/3-ODI%20Media%20Training%20%28DE%29.pdf)>, consulté le 17 octobre 2010.

6. Nath, C. (2008). « How do I brief Policymakers on Science-related Issues? », <<http://www.scidev.net/en/practical-guides/how-do-i-brief-policymakers-on-science-related-iss.html>>, consulté le 17 octobre 2010.
7. Hovland, I. (2005). « Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations », <<http://www.odi.org.uk/resources/download/155.pdf>>, consulté le 17 octobre 2010.
8. Adapté de Young, E. et Quinn, L. (s.d.). « The Policy Brief, LGI Training Materials », <<http://www.policy.hu/ipf/fel-pubs/samples/PolicyBrief-described.pdf>>, consulté le 17 octobre 2010.
9. *Guide to Writing a Newsletter*, Londres, London Community Recycling Network, <<http://www.lcrn.org.uk/images/531.pdf>>, consulté le 17 octobre 2010.
10. *Ibid.*
11. Adapté de la Commission européenne (2004). *European Research: A guide to Successful Communications*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, <[http://ec.europa.eu/research/science-society/science-communication/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/research/science-society/science-communication/index_en.htm)>, consulté le 17 octobre 2010.
12. Houts, P.S. *et al.* (2006). « The Role of Pictures in Improving Health Communication: A Review of Research on Attention, Comprehension, Recall and Adherence », *Patient Education and Counseling*, 61: 173-190, <<http://www.tahud.org.tr/uploads/sunumlar/2809d1288234fa5ce42b99ed1f1067c7667ee95e.pdf>>, consulté le 17 octobre 2010.

# 8

## Multimédia

---

### VIDÉO

Le choix de la vidéo comme moyen de communication doit être justifié par les objectifs visés, pas par son attrait inhérent. Un court-métrage ou un clip vidéo permet de faire passer une idée générale plus vite, plus facilement et plus clairement, par conséquent il favorise une meilleure mémorisation de précieuses miettes d'« action ». La vidéo « anime » un sujet et le rend plus concret en montrant des personnes et des exemples réels, même s'ils ne sont pas totalement représentatifs. En somme, les vidéos sont moins consistantes... mais plus appétissantes.

Elles conviennent plus particulièrement à un public peu instruit, trop occupé ou trop sceptique pour lire de longs textes. Par conséquent, les producteurs de vidéos doivent bien choisir les messages clés et les illustrer de la manière la plus adaptée à un public particulier, et au contexte dans lequel le film sera projeté.

#### **Public visé**

Là encore, la connaissance du public visé est fondamentale. Une bonne communication en dépend. Le fil conducteur doit être le public final avant que le scénario soit écrit, avant que les premières images soient

### ENCADRÉ 8.1 Du tabac au bambou

Le 25 juin 2004, le gouvernement kenyan a ratifié la Convention-cadre de l'OMS pour la lutte antitabac qui demande aux parties signataires du traité de promouvoir des activités de remplacement économiquement viables pour les producteurs de tabac. La lutte antitabac améliore peut-être la santé, mais elle met au chômage ceux qui autrefois cultivaient du tabac.

Les chercheurs de la School of Environment and Earth Sciences à l'Université Maseno au Kenya étudient la culture du bambou comme solution de remplacement. Ces travaux de recherche ont suscité l'intérêt du ministère de l'Information et de la Communication, qui a commencé à filmer des entretiens avec des petits agriculteurs participant à l'étude. Cette vidéo est destinée à illustrer les problèmes liés à la production du tabac et l'optimisme des agriculteurs sur les bénéfices potentiels du remplacement par le bambou.

Les paysans apprennent également à travailler le bambou, afin d'acquérir d'autres compétences et de nouveaux revenus avant leur première récolte. Le documentaire sera peut-être diffusé à la télévision nationale pour transférer ces connaissances au grand public.

Les chercheurs ont diffusé leurs conclusions au sein de la communauté scientifique en faisant paraître des articles dans des publications internationales et en participant aux groupes de travail de l'OMS sur les autres moyens de subsistance. Le projet kenyan devrait être élargi à 10 régions de production du tabac, et son succès a eu un impact sur l'OMS et la CCLAT (Convention-cadre pour la lutte antitabac).

Note: Pour plus d'informations, voir <<http://www.tobaccotbamboo.com>>.

Source: CRDI (2009). « IDRC on Tobacco Control, » <[http://www.idrc.ca/en/ev-140493-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-140493-201-1-DO_TOPIC.html)>, consulté le 14 octobre 2010.

enregistrées sur le terrain, avant que le film soit monté, avant que le texte soit incrusté et avant que le format final soit défini.

Est-ce qu'une seule version fourre-tout sera tournée ou faudra-t-il prévoir plusieurs variantes? Quelles langues seront parlées, aussi bien par les personnes interrogées que par celles qui écoutent? Faudra-t-il prévoir des sous-titres – et est-ce que tous les publics pourront les lire? Quel type de lecteurs vidéo possèdent-ils, s'ils en possèdent? Le film sera-t-il visionné dans un endroit privé ou public?

Il est possible – bien que cela ne soit pas courant – de produire plusieurs versions de la même vidéo adaptées aux situations différentes des publics ciblés. L'approche graduelle préconisée pour les articles de la presse écrite au chapitre 7 (p. ex., 1:3:25) peut être appliquée à la vidéo, le nombre de pages étant remplacé par la durée en minutes (p. ex., 1:5:10 minutes). Les personnes intéressées par les détails techniques, les tableaux et un panorama complet seront par conséquent encouragées à visionner la version qui correspond le plus à leurs besoins.

### **Mises en garde et précautions**

Aujourd'hui, le tournage, le montage et la sonorisation (entièrement numériques) d'une vidéo sont des opérations techniquement simples, souples et rapides. Mais le faire bien est un travail hautement spécialisé, complexe et long. Et même sur le marché professionnel, les producteurs de vidéos familiarisés avec le monde de la recherche sont rares. Par conséquent, il est recommandé d'avoir une équipe qui combine expertise en contenu et expertise technique.

Les « messages » vidéo les plus efficaces ne dépassent pas 9 minutes, si possible moins. Même si le scénario est minimaliste, il peut nécessiter plusieurs heures de tournage sur des dizaines de sites différents, qui seront montées ensuite (pendant plusieurs jours!) en plusieurs centaines de clips imbriqués. Sans parler de la puissance informatique nécessaire pour traiter plusieurs giga-octets de matériau brut et final.

Les sujets complexes exigent souvent un grand nombre de « têtes parlantes », mais vous devez faire attention à ne pas transformer le film en une série de mini-exposés montrant clairement ceux qui parlent confortablement installés, illustrant leurs propos avec des images, alternant discours en direct avec commentaires en arrière-plan, etc.

En outre, pour toutes les personnes qui apparaissent dans toutes les vidéos, c'est comme « être à la télévision », ce qui est forcément prestigieux et rend nerveux de nombreux intervenants importants.

Certains sont très gauches devant la caméra et quasiment tous deviennent beaucoup plus sensibles à leur statut/situation politique lorsqu'ils sont filmés. C'est le cas des institutionnels.

En dépit de ces difficultés et d'autres, les vidéos restent un support populaire et hautement recommandé, parce qu'elles peuvent être tellement convaincantes!

### **Diffusion d'une vidéo : comment atteindre le public ciblé**

La mise en ligne de vidéos est l'un des secteurs qui connaît le plus grand essor sur internet<sup>1</sup>. Les plateformes les plus populaires sont des sites sociaux comme You Tube, mais également des plateformes spécialisées pour les contenus scientifiques – dont le plus fréquenté au moment de la rédaction du présent ouvrage est probablement [www.scivee.tv](http://www.scivee.tv) – un portail Web qui permet aux chercheurs et aux institutions de télécharger des vidéos sur leurs activités et leurs résultats, et de les classer selon le sujet et le public ciblé.

Les plateformes de communication en réseau et de publication de vidéos évoluent rapidement, et aussi bien la méthode que les contenus doivent être constamment mis à jour.

De nombreuses publications révisées par les pairs permettent désormais d'ajouter une annexe-vidéo aux articles, notamment des magazines à fort impact tels que JAMA, The Lancet, New England Journal et PloSmed<sup>2</sup>. Vous pouvez ajouter des liens aux vidéos téléchargées dans les bulletins et les courriers électroniques, sur la page d'accueil d'un site Web ou en créant des podcasts de vidéos auxquels peuvent s'inscrire les utilisateurs de la recherche. Les vidéos peuvent également être diffusées à certains publics sur des DVD joints à des documents ou envoyés comme des brochures.

Les autres supports ou lieux qui permettent la diffusion de vidéos sont notamment :

- Pour les populations rurales, les téléviseurs existants ou portables, ou les cinémas mobiles. Il suffit d'un projecteur, d'un drap blanc et d'une batterie de voiture!

- Pour un public d'universitaires, de courtes vidéos peuvent être projetées dans le cadre d'une conférence ou pour compléter une affiche.
- Pour un public urbain jeune (y compris des décideurs), l'écran des téléphones portables est de plus en plus utilisé.
- Pour tous, les projections publiques lors des foires, etc.

La télédiffusion est un circuit évident, mais qui exige une technologie très sophistiquée et coûte très cher en temps d'antenne, à moins d'être commanditée par des sociétés commerciales du même secteur (ce qui peut interférer avec la perception du public).

## Budget

Le calcul du coût d'une vidéo est comparable à celui d'une voiture. Dans les deux cas, il peut aller de presque rien à une fortune et même avec la prudence nécessaire vous en aurez pour votre argent, ni plus ni moins. La bonne qualité ne se vend pas au rabais.

Le budget de chaque vidéo doit prévoir les postes suivants :

- **Préproduction** : rédaction d'un synopsis, écriture du scénario correspondant et création du planning de tournage, plus éventuellement recherche et repérage de lieux.
- **Tournage** : équipement, temps de travail du personnel (généralement des équipes de trois personnes) et dans certains cas frais de déplacement et d'hébergement. Il faudra peut-être prévoir des frais d'autorisation de tournage à certains endroits.
- **Production** : matériel de montage, script final, voix off (le choix de la voix du narrateur est un ingrédient essentiel du succès), sous-titrage et autres animations.
- **Post-production** : conditionnement et distribution

## Considérations supplémentaires

Même s'il est vrai que le temps nécessaire pour produire une bonne vidéo ne doit pas être sous-estimé, le coût de fabrication d'une vidéo a rapidement baissé avec les nouvelles technologies numériques de tournage et de montage. Vous pouvez avoir la chance de disposer de spécialistes à votre disposition et d'équipements semi-professionnels qui sont devenus moins coûteux ; il existe même des logiciels amateurs gratuits. Si vous n'avez pas de personnes compétentes sous la main, il serait peut-être judicieux de prévoir une formation de quelques jours en tournage de vidéos, bien planifiée et préparée (par opposition à une méthodologie de tournage spontané consistant à filmer simplement « tout ce qui se passe »), suivie de cours de maniement de la caméra, de montage et de *storytelling*. Aujourd'hui il est possible de créer de simples vidéos à peu de frais, ce qui est utile pour les démonstrations en interne. Mais attention, la diffusion externe d'une vidéo médiocre ou de mauvaise qualité peut faire plus de mal que de bien (la plupart des publics attendent des standards de qualité très élevés auxquels la télévision professionnelle les a habitués).

Les objectifs d'une vidéo doivent être clairement définis, des objectifs généraux tels que « rendre X plus visible » ou « sensibiliser sur Y » manquent de mesurabilité et ne sont pas suffisamment circonscrits. Ils doivent être aussi précis, réalistes et concrets que possible.

Il vaut mieux que la vidéo ait un long générique et présente un grand nombre de logos, plutôt qu'un trop grand nombre d'acteurs intervenant dans le contenu. Il est recommandé d'insérer une note de responsabilité limitée indiquant que le contenu ne reflète pas nécessairement l'opinion officielle des institutions citées.

## ENCADRÉ 8.2

Cochabamba, Bolivie – Déchets solides urbains :  
utiliser la télévision pour alerter le grand public

La Bolivie offre l'un des exemples les plus frappants de transfert des pouvoirs vers les instances municipales. Une décentralisation à grande échelle a été lancée au début des années 1990. La ville de Cochabamba, nichée au cœur d'une vallée inter-andine, est une zone urbaine vulnérable de plus de 600 000 habitants. La ville produit chaque jour 400 tonnes de déchets solides. Ces déchets sont transportés à la décharge de K'ara K'ara, à 10 km de la ville, où des bidonvilles se sont créés.

Lorsqu'elles arrivent à Cochabamba, fuyant la pauvreté des zones rurales, des centaines de femmes se retrouvent sur une décharge, littéralement, fouillant les ordures pour survivre. La Société de gestion environnementale de la Bolivie a commencé à aider ces populations pauvres les plus marginalisées à mieux rentabiliser les services de récupération des déchets qu'elles fournissent, dans le cadre d'une amélioration de la gestion des déchets solides et de leurs conditions de vie. Dès le début, ce projet de recherche a fait participer le Parlement qui a exprimé publiquement sa reconnaissance en 2009 pour ses travaux sur la gestion des déchets solides (<[http://www.idrc.ca/en/ev-142034-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-142034-201-1-DO_TOPIC.html)>, consulté le 14 octobre 2010). Cette reconnaissance publique a été suivie par un symposium national sur la gestion des déchets solides,

Cette rencontre a permis à El Porvenir, une association d'anciennes chiffonniers qui confectionnent des cartes de souhaits, non seulement de maîtriser les techniques de recyclage mais aussi de commercialiser avec succès des cartes et des sacs fabriqués à partir de produits recyclés (<<http://www.sgab-bolivia.org/pdf/catalogo%20de%20tarjetas.pdf>>). En outre, le projet a réussi à intéresser le secteur privé dans la mesure où les sacs fabriqués par l'association ont été utilisés par une compagnie aérienne bolivienne comme cadeaux-souvenirs pour ses passagers. Pour écouter une interview d'un représentant de la compagnie aérienne : <<http://www.youtube.com/watch?v=9IiQmvdrlkY>>.

Le projet de Cochabamba a accordé une importance particulière à la vulgarisation et à la diffusion des résultats auprès du grand public, des responsables des politiques et des parlementaires, dans les médias nationaux. Au moins sept interviews télévisées ont été diffusées (<<http://www.sgab-bolivia.org/eventos.html>>) et plusieurs articles ont été publiés dans la presse (<[http://www.lostiempos.com/diario/actualidad/local/20090607/proyecto-piloto-muestra-que-cochabamba-puede\\_14531\\_22979.html](http://www.lostiempos.com/diario/actualidad/local/20090607/proyecto-piloto-muestra-que-cochabamba-puede_14531_22979.html)>).

*(suite page suivante)*

(suite de l'encadré 8.2)

Cette initiative d'AC a complètement transformé l'attitude des habitants de Cochabamba lorsque le programme de gestion leur a demandé de faire un tri sélectif de leurs ordures. Ils ont compris, donc ils ont coopéré. Le projet a réussi d'une manière très pratique en informant la population sur ses activités.

Ce projet pilote fait désormais partie du plan d'action national.

Source: <<http://www.sgab-bolivia.org/cfcochabamba/>>, consulté le 16 octobre 2010.

## RESSOURCES

1. <[www.scivee.tv](http://www.scivee.tv)> publie une liste de professionnels spécialisés dans les vidéos scientifiques. Consulté le 14 octobre 2010.
2. Lunch, N. et Lunch, C. (2006). *Insight into Participatory Video: A Handbook for the Field*, Oxford, InsightShare, <<http://www.comminit.com/en/node/187674/38>>, consulté le 14 octobre 2010.  
Écrit et publié par les directeurs d'InsightShare, une organisation située au Royaume-Uni et en France qui utilise la vidéo participative comme outil de responsabilisation des individus et des communautés. Ce manuel explique aux facilitateurs comment utiliser la vidéo pour favoriser un processus vivant et démocratique. Il décrit des jeux et des exercices permettant de présenter la vidéo participative et comporte un CD-ROM avec une sélection de films réalisés par des communautés locales et une vidéo de formation.
3. Réseau de recherche de vidéos participatives, <<http://community.eldis.org/5993f371/>>, consulté le 14 octobre 2010.  
L'objectif de ce groupe est de partager, discuter et réfléchir sur l'utilisation de la vidéo participative comme outil de recherche, et pas simplement pour l'AC.
4. Pour plus d'informations sur le rôle des films et des vidéos dans le développement en Afrique, voir la section ALL SECTIONS du site Web Soul Beat Africa, <<http://www.comminit.com/en/nodes/38>>, consulté le 14 octobre 2010.
5. Videmus: société de production vidéo spécialisée dans la communication vidéo des travaux de recherche à des publics ciblés. Ils offrent des services internationaux pour la diffusion des résultats de la recherche, le soutien des travaux de recherche en cours et du contenu vidéo et numérique à des fins didactiques, <<http://www.videmus.tv>>, consulté le 14 octobre 2010.
6. Didacticiels sur le tournage de vidéos, <[http://www.sf.tv/var/VideoGuide/lang\\_fr/loader.php](http://www.sf.tv/var/VideoGuide/lang_fr/loader.php)> (produits par la télévision suisse, ces didacticiels sont disponibles uniquement en français et en allemand).

## SPOTS RADIO, PODCASTS

Un spot radio est un court encart publicitaire entre deux programmes. Généralement, ces spots sont achetés aux stations radio.

Un podcast est un fichier audio (ou vidéo) numérique qui peut être téléchargé sur internet. Depuis 2004, ce moyen de partager – largement et rapidement – des fichiers multimédia s'est popularisé. Les fichiers audio enregistrés pour une radiodiffusion ont trouvé, sur internet, un nouveau moyen de diffusion de masse.

Dans les communautés où la culture de partage des connaissances est principalement orale – où les documents imprimés (même la presse quotidienne) n'arrivent pas ou sont trop chers – la radio est un formidable outil pour toutes les communications, y compris la diffusion des résultats de la recherche en langage simple. Les messages doivent capter immédiatement l'attention des auditeurs et s'assurer que les points essentiels sont tous abordés dans un laps de temps très court.

Les radios communautaires jouent un rôle important dans la sensibilisation et l'éducation du public, et elles permettent aux citoyens de s'exprimer. Elles expliquent aux auditeurs et aux populations les concepts de la démocratie, de la citoyenneté et de la bonne gouvernance<sup>3</sup>. Souvent, la radio encourage la participation des communautés à la prise de décisions et a dans certains cas permis d'établir un dialogue social entre les responsables et leurs administrés.

La radio est particulièrement adaptée lorsque l'auditoire a une ou plusieurs des caractéristiques suivantes :

- ne peut recevoir que des informations verbales ;
- a un accès limité aux supports imprimés ou visuels ;
- communique en langue vernaculaire ;
- n'a ni le temps, ni l'habitude d'écouter de longs discours ;
- n'est intéressé que de manière superficielle par le sujet ;
- sait à peine lire et écrire, et n'est pas très attiré par la lecture ;
- trouve le sujet trop compliqué pour lire des documents qui en parlent.

## ENCADRÉ 8.3

## EQUINET ou l'utilisation de la radio dans une approche multiforme

Un certain nombre de professionnels, de chercheurs, de membres d'organisations de la société civile et de responsables des politiques se sont organisés au sein d'un réseau appelé EQUINET, pour promouvoir l'équité en matière de santé en Afrique australe. Ils ont commencé par organiser un séminaire pour connaître tous les aspects de l'équité en matière de santé dans la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC).

Grâce à la publication de livres et d'articles, au Web et à des conférences, ils ont changé leur image d'une organisation « de gauche » pour être perçus désormais comme des conseillers essentiels de la SADC sur l'équité en matière de santé.

Le réseau EQUINET a étayé avec des données scientifiques la position de la SADC lors des négociations de l'Organisation mondiale du commerce en 2003. Il a aidé la SADC à prendre sur la législation internationale en matière de propriété intellectuelle une position favorable aux intérêts de l'Afrique australe. Enfin, il a contribué à l'élaboration de la politique de la SADC sur le VIH/SIDA.

Aux niveaux national et local, le succès du réseau EQUINET a été moins immédiat; la collaboration directe et individuelle entre chercheurs et responsables des politiques de santé peut être difficile à établir et dépendre d'une définition trop limitée d'« impact ». Depuis, EQUINET a accru ses capacités d'action et élargi ses horizons en matière de politique dans la région, influant sur les politiques de santé même lorsqu'il n'y participe pas directement.

Plus récemment, en septembre 2009, il a eu recours au pouvoir de la radio pour améliorer la couverture médiatique et la vulgarisation des messages d'EQUINET sur le financement équitable. En outre, les capacités et les enseignements sur l'utilisation des médias pour la diffusion des messages ont été renforcés dans l'ensemble du réseau. Depuis la diffusion de l'émission, le problème de l'assurance-maladie nationale en Afrique du Sud a suscité un intérêt croissant (à cause du climat politique et grâce à la couverture médiatique de l'émission). Plusieurs stations de radio ont invité des chercheurs reconnus dans ce domaine à parler de ce sujet. Il ne fait aucun doute que l'émission d'EQUINET est arrivée à point nommé et a été bien reçue. Elle a réussi à contribuer de manière positive aux débats actuels.

Les spots radio et les débats d'EQUINET sur un financement équitable de la santé ont été diffusés sur les chaînes de radio African Labour Radio Project et South Africa FM en septembre/octobre 2009 :

*(suite page suivante)*

(suite de l'encadré 8.3)

- *Public Healthcare Financing*, <<http://www.equinafrica.org/bibl/docs/alrpfinoct2009.mp3>>. L'émission a été suivie par environ 796000 personnes dans toute l'Afrique du sud. En outre, elle a été téléchargée 111 fois depuis qu'elle a été mise en ligne sur le site Web d'EQUINET en septembre 2009, soit 27 fois en septembre, 50 fois en octobre et 34 fois en novembre, à partir de 41 serveurs différents.
- *Healthcare Financing: The State of Healthcare and the Working Class*, <<http://www.equinafrica.org/bibl/docs/audiodump.mp3>>. Le spot de 15 minutes préenregistré comportait des enregistrements d'Afrique du Sud, du Malawi, du Zimbabwe, du Nigeria et du Ghana. L'émission a été écoutée par environ 12 000 auditeurs dans toute l'Afrique.

Note : Pour plus d'informations : <<http://www.equinafrica.org>> et <[http://www.idrc.ca/uploads/user-S/12808453701EQUINET\\_Radio\\_project\\_1\\_pager\\_FINAL.pdf](http://www.idrc.ca/uploads/user-S/12808453701EQUINET_Radio_project_1_pager_FINAL.pdf)>, cConsultés le 14 octobre 2010.

De la même manière que les vidéos, les messages audio peuvent être inclus dans une présentation ou accompagner une affiche, envoyés sur des téléphones portables, diffusés à l'occasion d'une foire ou d'une tournée de présentation sur un poste radio portatif ou encore radiodiffusés.

## Budget

Malgré toutes les possibilités audiovisuelles sophistiquées qu'offre la technologie actuelle, la radio reste un moyen de communication de très large envergure, dans les zones urbaines pour des auditoires très nombreux car ils peuvent l'écouter (donc s'informer) tout en faisant quelque chose d'autre (conduire, repasser, laver le linge), mais aussi dans les zones rurales pour les populations pauvres car elle constitue la source d'actualités et de divertissement la plus disponible, accessible et abordable.

Comme outil d'AC, la radio est généralement beaucoup moins chère que la vidéo et la télévision, sans pour autant être de qualité médiocre. Le tableau 8.1 montre en gros comment planifier le budget de dix-huit spots radio.

**TABLEAU 8.1**  
**Budget pour 18 spots radio**

<i>Poste</i>	<i>Nombre</i>	<i>Coût</i>	<i>Coût total (USD)</i>	<i>Remarques</i>
<i>1. Préproduction</i>				
Concept du spot radio (comprenant les travaux de recherche) et réaction de 6 épisodes	10 heures	50 USD/heure	500 USD	Rémunération de rédacteurs professionnels
Édition du script	2 heures	50 USD/heure	100 USD	Recruter un éditeur externe
Traduction des six scripts en langues locales X et Y	6 scripts × 2 langues = 12 traductions	100 USD/script	1200 USD	Langues: Français, X et Y. Le script sera le même pour les 3 langues.
<i>Sous-total coûts de préproduction</i>			<b>1800 USD</b>	
<i>2. Coûts de production</i>				
Interviews	20	20 USD	400 USD	Frais de transport des personnes interviewées
Voix off	2	100 USD	200 USD	Petits cachets pour deux comédiens voix off
Coûts de production divers	18	200 USD	3600 USD	Tous les frais techniques, la location du studio d'enregistrement, etc.
Supervision et édition du contenu			500 USD	Rémunération de notre personnel
Édition technique			500 USD	Rémunération du personnel de la radio
<i>Sous-total coûts de production</i>			<b>5200 USD</b>	
<i>3. Coûts de post-production</i>				
Temps d'antenne	18 spots	100 USD/10 minutes	1800 USD	Chaque spot fait 10 minutes
Création de CD: duplication des CD (y compris le CD original), étiquettes, etc.	180	2 USD	360 USD	180 CD au total: 60 par langue. Seront produits en interne.
<i>Sous-total coûts de post-production</i>			<b>1260 USD</b>	
<b>GRAND TOTAL</b>			<b>8260 USD</b>	

## RESSOURCES

1. The communication Initiative – Community Radio Theme Site, <<http://www.comminit.com/africa/community-radio/>>, consulté le 14 octobre 2010.
2. Center for International Media Assistance, National Endowment for Democracy, 2007. Community Radio Social Impact Assessment – Removing Barriers, Increasing Effectiveness. Washington : CIMA

Ce rapport d'évaluation décrit un processus d'action-recherche participative à long terme lancé en 2006 par AMARC, pour identifier ce qui fait obstacle à l'impact positif de la radio communautaire et pour étudier les moyens d'accroître son efficacité en termes de réduction de la pauvreté, de développement, d'inclusivité et d'instauration de la démocratie dans les communautés locales partout dans le monde. [http://www.ned.org/cima/CIMA-Community\\_Radio-Working\\_Group\\_Report.pdf](http://www.ned.org/cima/CIMA-Community_Radio-Working_Group_Report.pdf)

AMARC (2008). *Citizens Empowerment and Good Governance through Community Radio in Western Africa*, Legislative and Policy Frameworks, Compilation of Documents for an Action Research to Remove Barriers and Increase Social Impact of Community Radio, AMARC, Africa, <<http://www.amarc.org/>>, consulté le 14 octobre 2010.

3. Association mondiale des radiodiffuseurs communautaires (AMARC) : AMARC est une organisation non gouvernementale dédiée au mouvement des radios communautaires, qui compte presque 3 000 membres et associés répartis dans 110 pays. Son objectif est de soutenir et de contribuer au développement des radios communautaires et participatives sur la base des principes de solidarité et de coopération internationale.
4. Farm Radio International : Organisation à but non lucratif située au Canada, en partenariat direct avec 300 radiodiffuseurs dans 39 pays africains, qui lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire. Elle met ses ressources en ligne pour que les radiodiffuseurs et les organisations de développement rural en Afrique, en Asie et en Amérique latine puissent y accéder, <<http://www.farmradio.org/>>, consulté le 14 octobre 2010.
5. The Panos Institute (2006). *Heeding The Voiceless: A Guide To Use Oral Testimonies For Radio Documentaries*, Dakar, Institut Panos Afrique de l'Ouest.

Le témoignage oral est un nouveau format des radios communautaires, adapté d'un outil de recherche sociale mis au point par Panos London. Il s'agit d'une interview à l'envers car elle est orientée par l'interviewé et pas par l'intervieweur. Le principe est que pour savoir ce qui se passe réellement dans une communauté, il faut écouter patiemment ceux qui sont au niveau de la base, au lieu d'interroger uniquement les responsables de cette communauté comme on le fait généralement. En effet, les responsables ont tendance à masquer les problèmes pour que les personnes extérieures aient une bonne image de leur communauté.

La conséquence est que la grande majorité des membres de la communauté, ceux qui déterminent réellement les tendances sociales, n'ont jamais l'opportunité de donner leur avis, leurs perceptions, leurs expériences, leurs priorités, leurs valeurs.

## INTERNET : RÉSEAUTAGE SOCIAL, SITES WEB ET BLOGS

### Réseautage social

Internet facilite et étend le réseautage social d'une manière inimaginable autrefois et nous sommes encore loin d'avoir vu toutes les possibilités qu'il offre. Les données informelles montrent que – dans les pays développés – les personnes de tous âges passent plus de temps à surfer sur le net qu'à regarder la télévision ! Les sites sociaux sont de très loin les plus fréquentés.

Par conséquent, comme le fait remarquer Satterfield (2006), « Bien qu'ils soient connus surtout comme des endroits qui permettent de se faire des amis ou de trouver l'âme sœur, les sites de réseautage social peuvent aussi jouer un rôle clé pour aider une organisation à atteindre ses objectifs (en touchant le public)<sup>4</sup>. »

#### ENCADRÉ 8.4

##### Internet : la vie en commun

« Lorsque vous analysez l'histoire d'un nouveau média, vous constatez que nous mettons une décennie ou plus à comprendre sa véritable nature. Pendant les 15 premières années qui ont suivi la naissance de la télévision, on filmait en fait des émissions de radio. Et il a fallu réellement attendre entre 10 et 20 ans pour voir de la vraie télévision avec des programmes tels que *Today*, alors que personne ne pensait que cette émission marcherait parce que les gens ne regardaient pas la télévision le matin en se levant. Ce qui devient très, très clair ... [c'est que] lorsque vous analysez le fonctionnement fondamental ou naturel de ce qu'est internet, il est social. C'est de la communication bilatérale. »

Source : Citation de Gina Bianchini, dans Mayo, K. et Newcomb, P. (2008).

« How the Web was Won : An oral history of the internet », *Vanity Fair*, juillet.

Aujourd'hui, de nombreuses plateformes FOAF (Friend-of-a-Friend, ami d'un ami) sont utilisées pour partager des idées, des contenus, des photos, se recommander mutuellement des sites Web et des vidéos à voir absolument et, ce qui est le plus intéressant pour l'AC, former des groupes de personnes pour défendre des causes et même chercher des financements.

De ce point de vue, Facebook est probablement le phénomène de réseautage social qui a le plus de succès avec plus de 100 millions de membres, chaque membre ayant un site Web gratuit et personnalisé permettant des interactions avec des millions d'autres personnes. L'application « Causes » de Facebook est utilisée actuellement par plus de quatre millions de personnes et permet de consulter les pages des ONG et des organisations caritatives, pour leur envoyer directement des dons. Même si pour l'instant cette option est limitée aux organisations US 501(c) (3), elle sera certainement étendue à d'autres pays. Citons par exemple la page « Causes » de l'UNICEF dont les quelques 700 000 membres ont donné plus de 33 000 USD à ce jour.

## **Assurer sa présence sur le Web**

Au chapitre 6, nous avons vu les éléments essentiels qu'une organisation doit prendre en compte lorsqu'elle met sur pied une stratégie de communication. S'assurer une présence sur le Web n'est pas différent, stratégiquement, de la préparation d'un document imprimé ou de la réalisation d'une vidéo ou d'un spot radio : identifier le public visé, concevoir le message, fabriquer les éléments et les diffuser.

Un site Web peut tout à la fois être une « brochure » présentant une organisation, son « bulletin » thématique, une base d'archivage de ses rapports, une « note d'orientation » et un forum de plaidoyer, une bibliothèque de photos, un espace de présentation de vidéos multi-média et de spots radio, et une interface dynamique avec... n'importe qui. Il permet d'archiver tous ces types de documents, tout en servant de vitrine pour mettre en première ligne tous les nouveaux éléments générés par l'organisation.

Son coût en termes d'équipements et de compétences est relativement modeste, mais essentiel pour non seulement créer un site efficace, mais aussi pour le surveiller, assurer sa maintenance, le dépanner en cas de problème et le mettre à jour. Les sites qui reçoivent le plus de visites sont mis à jour chaque minute! L'ajout, la suppression et la modification d'éléments au moins une fois par semaine est le minimum recommandé. La conception et la construction d'un site peuvent être externalisées en attendant de disposer de compétences à sa disposition.

## Créer un blogue

Au-delà du réseautage social et des sites Web plus formels (p. ex., <<http://www.xxxx.org>>), il existe un autre type de présence en ligne simple appelé weblog ou « blogue<sup>5</sup> ». Comparables à des journaux intimes électroniques, les blogues permettent de publier toutes sortes d'éléments sur un site Web, des courts messages aux articles plus détaillés en passant par des photos. Ces publications sont généralement triées par date, ce qui signifie que la plus récente est celle qui s'affiche en premier. La plupart des blogues sont interactifs et encouragent les visiteurs à faire des commentaires.

### ENCADRÉ 8.5

#### Pourquoi créer un blogue?

- Un blogue (ou un site Web de manière plus générale) peut accroître l'influence d'une institution en attirant l'attention d'une manière beaucoup plus interactive que la messagerie électronique. Mais il faut faire attention : les blogues et les sites Web doivent être régulièrement mis à jour pour être efficaces.
- Les blogues peuvent offrir une tribune aux spécialistes afin qu'ils commentent et analysent les questions d'actualité concernant les politiques.
- Le style d'écriture informel, facile à lire, d'un blogue peut aider à démystifier des concepts clé.
- Les blogues peuvent influencer sur le choix des sujets traités par les médias ; des commentaires et des analyses faisant autorité sur des sujets insuffisamment traités ou ignorés des journalistes peuvent inciter ces derniers ou d'autres à suivre en écrivant des articles.

*(suite page suivante)*

(suite de l'encadré 8.5)

- Pour ceux qui s'intéressent à un sujet en particulier, les blogues qui traitent de ce sujet peuvent en définitive devenir des compléments importants des documents imprimés classiques et des actualités en ligne.
- Les « boucles de rétroaction » créées par le blogue peuvent intéresser de nouveaux publics et amener des opportunités de collaboration.

Source: Hovland, I. (2005). *Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations*, Londres, Overseas Development Institute.

Le blogueur en herbe a à sa disposition tout un éventail de possibilités. Les sites suivants permettent de créer gratuitement des blogues : [www.civiblog.org](http://www.civiblog.org), [www.blog.co.uk](http://www.blog.co.uk), [www.livejournal.com](http://www.livejournal.com), [www.mindsay.com](http://www.mindsay.com), [www.blogger.com](http://www.blogger.com).

#### ENCADRÉ 8.6

##### Cinq erreurs courantes sur le Web

1. Ne pas avoir une idée claire de ce qu'on attend de son site;
2. Ne pas comprendre l'importance d'une bonne conception;
3. Ne pas éditer ou mettre à jour le contenu;
4. Ne pas utiliser le Web comme une plateforme interactive;
5. Ne pas créer une équipe Web en interne.

Source: Adapté de Hershey, C. (2005). « Communications Toolkit: A Guide to Navigating Communications for the Nonprofit World », <<http://www.causecommunications.org/tools-and-insights.php>>, consulté le 14 octobre 2010.

## PRÉSENTATIONS

« La conférence » est l'occasion idéale de nouer des liens, d'exposer, de trouver des financements, de résoudre des problèmes et de s'imprégner de connaissances nouvelles. Ce type d'événement demande également beaucoup de temps et d'argent, et peut dégénérer pour devenir une

montagne de cadeaux publicitaires, une file d'attente devant un buffet, des exposés terriblement ennuyeux... suivis un mois plus tard par un rapport assez volumineux pour ne pas tenir dans une brouette.

Trop souvent, les conférences ne mesurent pas leur contribution globale au domaine, tout simplement parce que personne n'essaie de le faire. Pendant que les organisateurs organisent et que les présentateurs présentent, les participants chevronnés savent ce qui compte vraiment : qui on rencontre et ce qui s'entend et se dit en buvant un café ou un verre entre deux séances !

La « vague suivante » – la Conférence 2.0 – vise à transformer chaque conférence en un environnement d'apprentissage dynamique, où des présentations dignes de ce nom, qu'elles soient orales ou sous forme d'affiches, créent ensuite sans problème des rapports mettant en évidence les messages forts et les actions recommandées.

À cette fin, le présent chapitre traite principalement des :

- **présentations orales** – comment rendre les exposés et les discussions plus profitables, et comment utiliser la technologie de manière responsable (pour que la technologie ne devienne pas l'exposé) ;
- **présentations sous forme d'affiche** – comment choisir le bon contenu, la bonne mise en forme et le bon format ;
- **présentations lors des conférences** – comment rationaliser et améliorer les comptes rendus ou les rapports des conférences, comment permettre aux rapporteurs de mieux accomplir leur tâche et comment encourager la participation des présidents de session à la mise en évidence des principaux messages.

## Présentations orales

**1<sup>er</sup> fait :** La capacité moyenne d'attention d'un adulte est de 20 minutes environ. Il y a de fortes chances pour que 16 % d'entre eux s'endorment<sup>6</sup>.

**2<sup>e</sup> fait :** Cela n'intéresse personne dans la salle de savoir tout ce que vous avez fait.

**3<sup>e</sup> fait :** Personne ne sort d'une présentation en disant « J'aurais aimé que cette présentation dure plus longtemps ! »

**4<sup>e</sup> fait :** Lors d'une conférence en général, les participants écoutent entre 20 et 30 présentations. Dès qu'ils ont la moindre excuse pour cesser d'écouter, ils s'éclipsent !



*« Je peux tout expliquer. »*

### *L'exposé*

Comme une introduction de deux pages, une vidéo ou un bulletin, l'exposé doit être une mise en bouche, il doit aiguïser l'appétit de votre auditoire en lui donnant envie d'en savoir plus. Un bon orateur souligne l'importance d'un sujet, « vend » une idée centrale, puis oriente les auditeurs vers les détails complémentaires, l'article, les documents, les brochures, les DVD, etc. placés « là-haut à côté du pupitre » ou disponibles sur internet ou qui seront envoyés directement à ceux qui sont intéressés...

Un exposé, ce n'est pas une présentation théorique. Ce n'est pas une opportunité de débattre des détails les plus pointus de la méthodologie et, surtout, ce n'est pas une présentation PowerPoint ! Si une minute après l'exposé – sans se préoccuper d'une semaine ou un an plus tard – l'auditoire se rappelle des trois principaux points, vous avez bien fait votre travail.

Cette section traite de l'« exposé délivrant trois messages », donne des conseils de présentation et conclut avec l'utilisation responsable de l'application PowerPoint de Microsoft.

### *L'« exposé livrant trois messages »*

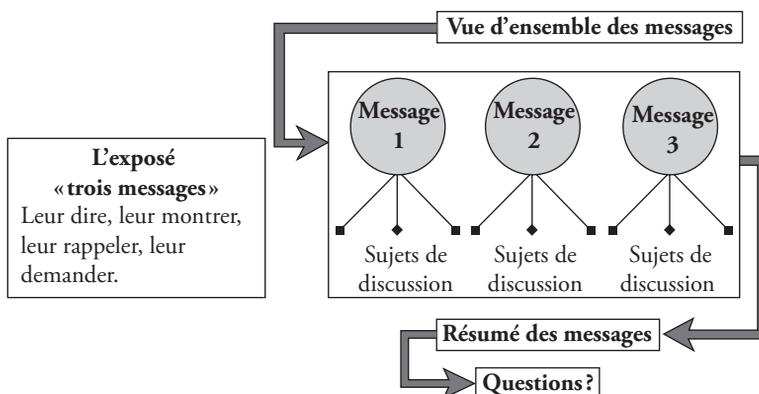
L'auditoire doit être le point de départ – l'exposé doit satisfaire son expérience, pas la vôtre<sup>7</sup>. Un exposé efficace capte l'attention, communique des arguments et des données probantes qui intéressent l'auditoire, persuade ce dernier qu'ils sont fiables, est facile à retenir et divertissant. Le moyen le plus facile de structurer un exposé consiste à trouver trois « points d'ancrage » correspondant aux messages essentiels et à construire la présentation autour de ces trois points. Cela n'a rien à voir avec le format résumé-introduction-hypothèse-méthodes-analyse-conclusion d'un article, et c'est normal car un exposé n'est pas un article! Dans un exposé, le contenu doit être organisé d'une manière facile à suivre et à mémoriser en une seule « lecture ».

Dans un exposé « typique » comme dans l'exemple de l'encadré ci-dessous, l'attention de l'auditoire est soutenue au début (auditeurs pleins d'espoir) et à la fin (auditeurs essayant de capter les messages clé). La structuration de l'exposé autour de trois messages « à emporter » aide à maintenir l'attention de l'auditoire du début à la fin, en annonçant et en atteignant régulièrement des « sommets ».

- Leur dire quels sont les trois messages.
- Leur montrer concrètement ces trois messages et de manière détaillée.
- Leur rappeler quels sont les trois messages.
- Leur demander s'ils ont des questions ou des interrogations.

Même si certains ont transformé la directive « leur dire, leur montrer, leur rappeler, leur demander » en « leur dire ce que vous allez leur dire, leur dire, leur dire ce que vous leur avez dit<sup>8</sup> », ces repères sont un moyen utile de structurer l'approche des « trois messages ».

FIGURE 8.1  
Vue d'ensemble des messages



Le trio « brièveté, légèreté et répétition » fonctionne vraiment<sup>9</sup>. Il peut y avoir trois « sous-messages » expliquant chacun des trois grands messages, mais tant que l'exposé livre les trois « points d'ancrage » principaux – de manière concise et mémorable – l'auditoire reçoit le message. Pour une description étape par étape de la démarche à suivre pour faire un exposé efficace, reportez-vous au chapitre 12 sur Conférence 2.0.

#### ENCADRÉ 8.7 L'indicateur de « somnolence »

« Assistant à des conférences sur la démence, les docteurs Kenneth Rockwood, David B. Hogan et Christopher J. Patterson ont noté le nombre de participants qui se sont endormis pendant les exposés. Ils ont constaté que pendant un exposé d'une heure devant environ 100 médecins, 16 en moyenne avaient somnolé. "Nous avons choisi cette méthode parce que le décompte est scientifique" ont écrit les auteurs dans leur article déterminant de 2004 dans *The Canadian Medical Association Journal*. Les chercheurs ont analysé eux-mêmes les présentations et constaté que l'un des principaux facteurs des épisodes de somnolence par conférence étaient l'utilisation d'un ton monocorde, suivi par la vue d'une veste en tweed sur l'orateur. »

Source : Carey, B. (2008). « You're Checked Out, But Your Brain is Tuned In », *The New York Times*, 5 août.

## ENCADRÉ 8.8

## Contenu émotionnel et contenu intellectuel

« Finalement, les gens ne sont pas du tout rationnels; ils “entendent” le contenu émotionnel de l’exposé plus clairement qu’ils n’“entendent” son contenu intellectuel. Par conséquent, le contenu émotionnel détermine le contexte dans lequel ils reçoivent le contenu intellectuel. Si le contenu émotionnel est solide, alors ils sont réceptifs au contenu intellectuel, ils le comprennent mieux et ce qu’ils en gardent est plus consistant. Si le contenu émotionnel est fragile, ils ne font pas suffisamment attention pour absorber véritablement le contenu intellectuel. »

Source: Hecker C. (2008). « How to Give a Good Presentation », <[http://chrishecker.com/how\\_to\\_give\\_a\\_good\\_presentation](http://chrishecker.com/how_to_give_a_good_presentation)>, consulté le 14 octobre 2010.

*Les écueils de PowerPoint à éviter*

Vous pouvez utiliser des diapositives PowerPoint pour rendre un exposé plus vivant et l’« illustrer » efficacement avec des graphiques et des images. Le texte peut être utilisé, mais seulement sous forme de listes très brèves (quelques mots par ligne et peu de mots par page, en gros caractères bien lisibles) pour souligner le propos de manière orale ET visuelle. Il est essentiel de bien maîtriser le logiciel et le matériel, et de vérifier à l’avance qu’ils fonctionnent bien, afin que l’utilisation intermittente de diapositives s’intègre de manière cohérente avec le contenu de votre présentation orale.

Et...

- Ne distribuez jamais à l’avance le texte imprimé d’une présentation PowerPoint (les participants le liront, intégralement et rapidement, au lieu d’écouter)
- Ne lisez jamais à haute voix le texte qui est affiché; les participants lisent plus vite que vous ne parlez (jusqu’à 10 fois plus vite). Appuyez-vous sur le texte affiché pour avancer dans votre exposé, mais renforcez-le toujours avec des mots différents.
- Ne soyez jamais dépendant de la technologie – soyez prêt à continuer même si le matériel tombe en panne.

### *Et pour finir sur les présentations orales*

Une présentation orale – comme une introduction de deux pages ou un communiqué de presse ou une brochure – est conçue pour inciter l'auditoire à chercher plus d'informations. Par conséquent, ce « plus d'informations » doit être à portée de main, de préférence sur une table dans la salle de conférence. Dites aux participants quels documents seront disponibles et où, mais ne leur donnez rien à l'avance car ils le liront pendant que vous parlerez. Les informations complémentaires peuvent être des versions papier de la présentation (il vaut mieux en avoir trop que pas assez), des documents imprimés sur le même sujet

#### ENCADRÉ 8.9

##### De la récupération des déchets à l'alimentation de politiques... le cas de la décharge de Mbeubeuss

Toutes les grandes villes africaines ont d'immenses décharges à ciel ouvert. Elles apportent des gains (des milliers de personnes en vivent grâce à la récupération, à l'agriculture urbaine et au recyclage) et des problèmes importants (risques sanitaires pour les récupérateurs et pollution des nappes phréatiques). La décharge de Mbeubeuss, qui reçoit environ 500 000 tonnes d'ordures chaque année, est unique en son genre à Dakar.

La ville de Dakar étudie les avantages et les inconvénients en réunissant diverses parties prenantes qui collectent les faits et les points de vue, et en utilisant d'autres outils d'AC pour permettre l'accès universel aux messages clé.

Outre la contribution à la création d'un « Cadre de consultation locale » des municipalités, les dépliants, les affiches, un numéro spécial de « Vie, Vert – Information Environnementale » et des vidéos, un numéro spécial de l'Environmental Information Journal a été distribué au Forum urbain mondial (Nankin, 2008). Un documentaire de 10 minutes a été utilisé pour diffuser les principaux messages des collectivités locales et des chercheurs aux responsables des politiques présents à la conférence, aux organisations de développement et aux communautés scientifiques au Sénégal et ailleurs.

Et, comme c'est souvent le cas, l'implication communautaire sur une question a poussé toute la communauté à se charger de beaucoup d'autres problèmes.

Note: Pour de plus amples informations: <[http://www.idrc.ca/en/ev-103125-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-103125-201-1-DO_TOPIC.html)>, consulté le 14 octobre 2010.

(articles, notes d'information) et éventuellement des informations générales sur votre organisation (brochure, bulletin, DVD). Vous êtes sur scène et c'est le moment de présenter votre travail.

Vous trouverez ci-dessous des liens à des vidéos d'excellentes présentations. Comment les experts en présentation se tiennent-ils? Comment se déplacent-ils? Comment structurent-ils un exposé? Comment créent-ils des présentations simples mais élégantes?

## RESSOURCES

1. Presentation Skills: World Champion of Public Speaking.  
Cet orateur champion du monde de la prise de parole en public est très, très bon. Son secret? « Les inciter à vouloir savoir ce qu'on va leur expliquer avant qu'on le leur explique. » <<http://www.youtube.com/v/HOSADyJnrG8&hl=en&fs=1>>, consulté le 14 octobre 2010.
2. Steve Jobs Introduces the iPhone.  
Regardez cette vidéo montrant l'un des meilleurs orateurs au monde présentant un nouveau produit. <<http://www.youtube.com/watch?v=PZoPdBh8KUs>>.
3. Death by PowerPoint (and how to fight it).  
Cette présentation PowerPoint en ligne (ironie?) détaille point par point les ingrédients nécessaires (et inutiles) d'une présentation Powerpoint. <<http://www.slideshare.net/thecroaker/death-by-powerpoint>>, consulté le 14 octobre 2010.

## Présentations sous forme d'affiche

Pour être efficace, une présentation sous forme d'affiche doit découper le propos en petites portions faciles à lire et captivantes. C'est une publicité, une présentation visuelle qui attire le regard. Comme les autres outils d'AC, une bonne affiche doit donner envie d'avoir plus d'informations: les ressources complémentaires doivent être à portée de main.

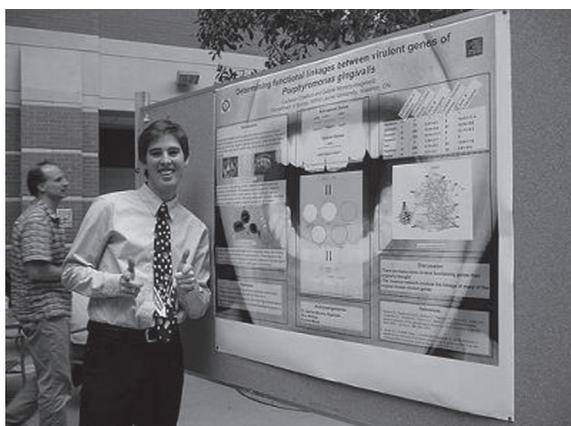
De plus, une affiche doit donner envie aux « promeneurs » de s'arrêter<sup>10</sup>. Elle doit attirer et retenir leur attention en onze secondes environ, puis utiliser ce moment pour livrer un message en moins de dix minutes<sup>11</sup>.

Selon Connor [non daté], une bonne affiche combine des données scientifiques convaincantes, une présentation aérée et colorée et un texte lisible, concis et organisé de manière simple<sup>12</sup>. Certains estiment qu'une affiche est plus efficace qu'un exposé: elle fonctionne même

si vous n'êtes pas présent, vous pouvez la réutiliser sans la modifier pour de nombreuses conférences, elle peut vous aider à cacher votre timidité si vous êtes mal à l'aise pour parler devant un auditoire et elle peut offrir de bonnes occasions à des étudiants ou à d'autres débutants prometteurs de faire bonne impression<sup>13</sup>.

Lorsque vous créez une affiche, vous devez choisir soigneusement ce que vous y mettez et ce que vous n'y mettez pas, en gardant à l'esprit que le lecteur doit pouvoir tout lire en cinq à dix minutes.

FIGURE 8.2  
Capture l'attention et produit un impact immédiat



Notez la synchronisation exceptionnelle entre l'affiche et le présentateur. Sur l'affiche on constate en outre des graphiques originaux et un bon équilibre entre informations et éléments visuels.

Source: Baker, N. (2006). « Snazzy Cam », Photograph, <<http://www.flickr.com/photos/imdreaminggreen/133619408/>>, consulté le 14 octobre 2010.

Pour une description étape par étape de la démarche à suivre pour créer une affiche, reportez-vous au chapitre 12 sur Conférence 2.0.

## RESSOURCES

1. Purrington, C. (1997). « Advice on designing scientific posters », <<http://www.swarthmore.edu/NatSci/cpurrin1/posteradvice.htm>>, consulté le 14 octobre 2010. Cet ouvrage est un très bon début. Vous y trouverez de très belles images et des conseils judicieux.

2. Connor, C.W. (2004). « The Poster Session : A Guide for Preparation », <<http://www.aapg.org/meetings/instructions/prepguide.pdf>>, consulté le 14 octobre 2010.  
Ce guide donne également d'excellents conseils, notamment pour attirer l'attention des « promeneurs ».
3. La bibliothèque de l'Université de Buffalo propose aussi une série de liens dans « Poster Presentations : Designing Effective Posters », <<http://library.buffalo.edu/libraries/asl/guides/bio/posters.html>>, consulté le 14 octobre 2010.

## Présentations lors de conférences

Cette section décrit le rôle que les organisateurs de conférences peuvent jouer pour mettre les messages en évidence principalement en produisant des comptes rendus de meilleure qualité et plus dynamiques. Pour produire de meilleurs comptes rendus, deux stratégies différentes sont utilisées :

- **synthèse** : élaborer un compte rendu final sous la forme d'une synthèse dynamique comportant des présentations, des entretiens, des discussions, des ateliers, etc. ;
- **rédaction de rapports** : choisir les rapporteurs, les aider à mettre en évidence les messages clé et convaincre les présidents de séance d'apporter leur contribution au travail des rapporteurs.

### ENCADRÉ 8.10

**Rapport de la conférence Mise en œuvre du programme complet de soin et de traitement des patients atteints du VIH et du SIDA dans la province de Free State : partage d'expériences**

*Bloemfontein, Afrique du sud, 30 mars – 1<sup>er</sup> avril 2005*

L'objectif de ce rapport est de faire connaître l'expérience de la province de Free State en matière d'élargissement de la distribution des antirétroviraux. Il vise aussi à tirer les enseignements et faire des recommandations pour la province de Free State et le reste du pays. Ce document s'adresse à quatre groupes d'utilisateurs spécifiques : responsables et planificateurs des politiques, agents de santé, chercheurs et société civile.

*(suite page suivante)*

(suite de l'encadré 8.10)

Il a été rédigé par quatre chercheurs, à la demande du Health Systems Trust. Ils avaient assisté à la conférence et pris des notes jusqu'à la fin. Les informations collectées ont été complétées par les notes des rapporteurs et des discussions avec les participants à la conférence.

Un rapport préliminaire a été présenté par les chercheurs lors d'un atelier d'une journée qui s'est tenu ensuite à Johannesburg le 5 mai 2005. Ont participé à cet atelier des responsables des politiques, des planificateurs, des chercheurs, des agents de santé et des représentants de la société civile des différentes provinces d'Afrique du Sud et de la sous-région. Ils ont commenté le contenu du rapport et ajouté leur contribution aux recommandations du rapport.

Source: <<http://www.hst.org.za/publications/677>>, consulté le 14 octobre 2010.

## *Synthèse*

Le South African Health Systems Trust<sup>14</sup> a démarré avec le public prévu : responsables et planificateurs des politiques, agents de santé, chercheurs et société civile. Des participants d'Afrique du Sud et de l'étranger étaient attendus.

Une fois le public circonscrit, le groupe de planification a identifié (en se basant sur les articles et les listes d'orateurs soumis) trois thèmes principaux :

- mise en œuvre du programme de distribution d'antirétroviraux dans la province de Free State ;
- besoins en ressources du programme de distribution d'antirétroviraux dans la province de Free State ;
- impact du programme de distribution d'antirétroviraux dans la province de Free State.

Une fois la synthèse terminée, il a organisé un « atelier de rétroaction » d'une journée pour s'assurer que les participants avaient bien compris.

Après une suite intensive de présentations, d'ateliers, de séminaires et d'autres discussions – avec des publics différents – la vraie particularité de la synthèse est qu'elle est axée sur l'action. Chaque chapitre se termine par des « leçons et des recommandations » expliquant précisément ce qu'il faut faire et qui, parmi les quatre types de participants, devrait le faire.

La diffusion de la synthèse est l'ingrédient final du succès. Cette diffusion si importante s'est faite par courrier à tous ceux qui avaient participé à la conférence, ceux qui étaient concernés par les principales leçons et recommandations (p. ex., les responsables des politiques sur le VIH/SIDA, les ONG dans le domaine de la santé, les journalistes), et par la publication de la synthèse sur un site Web avec toutes les présentations, comportant des liens conduisant aux produits finis et finalisés et aux présentations PowerPoint, aux articles et aux affiches de tous les conférenciers.

### *Rédaction de rapports*

La mise en évidence des « points essentiels » est un jugement de valeur subjectif, par conséquent la qualité et la préparation des rapporteurs et les indications que leur donnent les présidents de session sont importantes.

- **Sélection soigneuse du rapporteur.** Généralement, les rapporteurs sont des étudiants qui ont une formation universitaire dans le même domaine que le thème de la conférence. Mais pourquoi pas des journalistes, des agents de santé primaire ou les membres d'une équipe de recherche (compte tenu de leurs connaissances du sujet concerné)? L'équipe de rapporteurs du HST a tiré parti de toutes ces compétences.
- **Formation des rapporteurs.** Plusieurs séances de formation permettent d'expliquer aux rapporteurs les messages importants qui doivent être mis en évidence. Elles les aident à s'y retrouver parmi les masses de contenus et la diversité des personnes auxquelles ils seront confrontés pendant la conférence, leur

procurent les listes et les documents pertinents et permettent de choisir le rapporteur de chaque séance en fonction de ses préférences et des résultats de l'évaluation des organisateurs.

- **Présidents de séance comme rapporteurs?** Les présidents de séance ont des idées intéressantes et apportent généralement un point de vue hautement qualifié. Même s'ils ne sont pas là pour rédiger un rapport, ils utilisent souvent leurs discours d'ouverture et de clôture pour provoquer les orateurs, résumer les principaux points et donner leurs points de vue. Ce sont ces points de vue qui ensuite orientent les rédacteurs de la synthèse.

### *Quelques réflexions pour conclure*

Actuellement, les conférenciers lisent leurs diapositives, noient leur auditoire sous des flots de couleur et de détails, et finissent par endormir 16 % de ceux qui les écoutent<sup>15</sup>. Le monde grouille de présentations exécrables. Notre public mérite que nous essayions de comprendre ce qui rend une présentation bonne ou mauvaise, dans l'espoir de corriger les défauts. Les conférences sont de plus en plus nombreuses et importantes. Aussi bien les organisateurs que les orateurs, les spectateurs, les présidents et les bailleurs de fonds, nous avons tous un rôle à jouer dans la création de la Conférence « parfaite » qui permet de comprendre et de livrer les grandes lignes, de diffuser les messages, de trouver plus d'informations et de mettre en évidence la signification, le but et le résultat d'un événement dans un rapport concis et percutant.

## NOTES

1. Voir par exemple, <[http://www.comscore.com/Press\\_Events/Press\\_Releases/2009/9/Google\\_Sites\\_Surpasses\\_10\\_Billion\\_Video\\_Views\\_in\\_August](http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2009/9/Google_Sites_Surpasses_10_Billion_Video_Views_in_August)> et <<http://www.investmentpitch.com/advertise/>>.
2. *JAMA*, <<http://jama.ama-assn.org/misc/multimedia.dtl>>. *New England Journal*, <<http://content.nejm.org/misc/videos.dtl>>. *The Lancet*, <<http://www.thelancet.com/>>. PloSmed : les vidéos sont publiées sur <<http://www.scivee.tv>>

3. AMARC (2008). *Citizens Empowerment and Good Governance through Community Radio in Western Africa*, Legislative and Policy Frameworks, Compilation of Documents for an Action Research to Remove Barriers and Increase Social Impact of Community Radio, AMARC, Africa.
4. Satterfield, B. (2006). «What Can Social Networking Do for Your Organisation?», Techsoup, <<http://www.techsoup.org/learningcenter/internet/archives/page9215.cfm>>, consulté le 17 octobre 2010.
5. «Blog» est dérivé de «weblog».
6. Chiffre cité dans Carey, B. (2008). «You're Checked Out, But Your Brain is Tuned In», *The New York Times*, 5 août.
7. Ferriss, T. (s.d.). «From Al Gore's Chief Speechwriter: Simple Tips for a Damn Good Presentation (plus: breakdancing)», <<http://www.fourhourworkweek.com/blog/2008/04/11/from-al-gores-chief-speechwriter-how-to-give-a-damn-good-presentation-plus-breakdancing/>>, consulté le 7 octobre 2010.
8. Voir Cash, R. (s.d.). «Elements of a Talk». Voir également Atwood. J. (2006). «How Not To Give a Good Presentation», <<http://www.codinghorror.com/blog/archives/000504.html>>, consulté le 17 octobre 2010.
9. Voir Ferriss, T. (s.d.). *Op. cit.*
10. Connor, C.W. (s.d.). «The Poster Session: A Guide for Preparation», US Geological Survey, USGS Open-File Report 88-667, <<http://www.sou.edu/AAASPD/PosterPrep.html>>, consulté le 17 octobre 2010.
11. Mandoli, D. (s.d.). *How To Make a Great Poster*, Seattle, University of Washington, <<http://www.aspb.org/education/poster.cfm>>, consulté le 17 octobre 2010.
12. Connor, C.W. (s.d.). *Op. cit.*
13. Purrington, C. (1997). «Advice on designing scientific posters», Swarthmore College, <<http://www.swarthmore.edu/NatSci/cpurrin1/posteradvice.htm>>, consulté le 17 octobre 2010.
14. Rapport partiellement financé par Research Matters.
15. Statistiques fournies dans «Death by Powerpoint (and how to fight it)». Présentation en ligne, <<http://www.slideshare.net/thecroaker/death-by-powerpoint>>, consulté le 17 octobre 2010.

# 9

## Médias sociaux ou populaires

---

Souvent, les personnes ciblées sont celles qui reformulent le mieux les informations pour elles et les autres. Dans les populations locales en particulier, le public a recours à des moyens populaires de partage des connaissances tels que les contes, le théâtre, la danse et le chant.

### CONTES

L'art de conter est très ancien, mais il occupe une place importante dans l'AC moderne. Steven Denning, spécialiste en AC, utilise les histoires surtout pour mettre en évidence les connaissances tacites, et pour effectuer des changements dans les organisations grâce à l'innovation, au développement personnel, au développement de la conscience communautaire et à la technologie appropriée. Il utilise des histoires « tremplin » pour obtenir un « bond dans la compréhension » du public ciblé<sup>1</sup>.

#### **Une bonne histoire**

Selon Prusak, une bonne histoire doit posséder les caractéristiques suivantes<sup>2</sup> :

- **Résistante.** Même si les histoires peuvent changer au fil du temps, les leçons qu'elles donnent doivent rester les mêmes.
- **Marquante.** Une bonne histoire doit plaire au public visé, être spirituelle, concise et toucher la corde sensible. Elle doit aussi être suffisamment courte pour que les gens s'en souviennent.
- **Cohérente.** Les histoires doivent expliquer quelque chose et avoir un sens. Elles doivent aussi être crédibles, éviter l'exagération.
- **Personnages.** En général, les histoires s'articulent autour des valeurs et des actions de personnages auxquels le public peut s'identifier facilement.

### ENCADRÉ 9.1

#### Comment raconter une histoire

##### Comment se comporter (si vous êtes le conteur)?

1. Exprimez clairement les messages-clé que vous voulez faire passer en racontant l'histoire.
2. Construisez votre histoire sur une expérience personnelle. Notez les mots-clé, du début jusqu'à l'évolution dramatique, au tournant de l'histoire et à la fin (heureuse) ou triste. Quelle est la leçon apprise?
3. Racontez l'histoire en commençant par le début. Créez une atmosphère de curiosité. Utilisez un ton dramatique pour raconter les moments surprenants de l'histoire. Observez vos auditeurs.
4. S'il y a lieu, reliez votre histoire au sujet de la discussion.

##### Comment se comporter (si vous êtes un auditeur/intervieweur)?

1. Contribuez à créer une bonne ambiance dans le groupe. Manifestez votre intérêt. Donnez au conteur une bonne raison de raconter.
2. Soyez bon public. Ecoutez attentivement, soyez réceptif et totalement ouvert.
3. Ne contestez pas l'histoire. Ecoutez-la jusqu'à la fin, puis posez des questions.
4. Respectez un lien de confiance implicite sauf si vous avez l'impression que le conteur ne dit pas la vérité.

Source : Agence suisse pour le développement et la coopération (2009). *Knowledge Management Toolkit*, Berne, SDC, <[http://www.daretoshare.ch/en/Dare\\_To\\_Share/Knowledge\\_Management\\_Methods\\_and\\_Tools/Knowledge\\_Management\\_Toolkit](http://www.daretoshare.ch/en/Dare_To_Share/Knowledge_Management_Methods_and_Tools/Knowledge_Management_Toolkit)>, consulté le 17 octobre 2010.

En outre, les histoires doivent être simples et concises, mais avec un réel contenu informatif, être plausibles, animées et palpitantes, être racontées avec conviction et toujours se terminer sur une note positive<sup>3</sup>.

### ENCADRÉ 9.2

#### Histoires et connaissances tacites

<p><b>Version A</b></p> <p>Lors de l'évaluation de notre projet au Bangladesh, nous avons constaté une très grande variété dans les compétences des différents villages pour élaborer des solutions durables et efficaces aux problèmes rencontrés, par exemple pour remplacer des pièces cassées ou élaborer des produits pas chers tels que de nouvelles latrines. Les enseignements tirés de cette évaluation montrent que nous devrions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prendre des mesures pour ne pas trop dépendre des bailleurs de fonds ;</li> <li>• noter et encourager les approches inspirées par l'esprit d'entreprise ;</li> <li>• identifier les bonnes pratiques existantes et reproductibles ;</li> <li>• créer et renforcer la communication entre les villages pour susciter des idées au niveau de la base.</li> </ul>	<p><b>Version B</b></p> <p>Le Bangladesh est un pays vraiment impressionnant... dans le sens positif du terme. L'année dernière, je travaillais dans un village sur un projet d'approvisionnement en eau et d'assainissement. Nous essayions de promouvoir l'utilisation de latrines améliorées, mais nous ne savions pas comment fabriquer localement des dalles et des conduits en béton pour un coût modique. Quelqu'un m'a suggéré d'aller voir les latrines d'une dame du village, alors j'y suis allée et j'ai demandé « Puis-je voir vos latrines ? ». Elle avait utilisé une jarre en terre cuite dont le fond était coupé. Alors avec l'aide d'un potier des environs, elle a lancé une petite production locale de jarres sans fond qui ont été utilisées comme latrines. Ingénieux.</p> <p>Quelques semaines plus tard, j'étais dans un autre village et j'ai vu une pompe manuelle. Elle était cassée, il manquait juste une petite pièce. Alors j'ai demandé aux villageois « Pourquoi vous ne réparez pas votre pompe ? » Ils m'ont répondu, « Oh, nous attendons qu'un autre donateur nous apporte une nouvelle pompe. » Je leur ai dit, « Pourquoi ne rendriez-vous pas visite à cette dame qui habite dans ce village là-bas ? Elle trouve des moyens de faire les choses elle-même. »</p>
<p>Source: Agence suisse pour le développement et la coopération (2006). <i>Story Guide: Building Bridges Using Narrative Techniques</i>, Berne, SDC, &lt;<a href="http://opentraining.unesco-ci.org/cgi-bin/page.cgi?g=Detailed/22906.html;d=1">http://opentraining.unesco-ci.org/cgi-bin/page.cgi?g=Detailed/22906.html;d=1</a>&gt;, consulté le 18 mars 2011.</p>	

## RESSOURCES

1. Denning, S. (2002). *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*, Londres, Butterworth Heinemann.
2. Agence suisse pour le développement et la coopération (2009). *Knowledge Management Toolkit*, Berne, SDC, <[http://www.daretoshare.ch/en/Dare\\_To\\_Share/Knowledge\\_Management\\_Methods\\_and\\_Tools/Story\\_Telling](http://www.daretoshare.ch/en/Dare_To_Share/Knowledge_Management_Methods_and_Tools/Story_Telling)>.
3. Agence suisse pour le développement et la coopération (2007). *Story Guide – Building Bridges Using Narrative Techniques*, Berne, SDC, <<http://www.km4dev.org/forum/topics/story-guide-building-bridges>> et <[http://www.nelh.nhs.uk/knowledge\\_management/km2/storytelling\\_toolkit.asp](http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/storytelling_toolkit.asp)>.
4. Lien sur le Web : <<http://en.wikipedia.org/wiki/Storytelling>>.

## THÉÂTRE ET CHANSONS

Dans de nombreuses communautés partout dans le monde, la culture étant avant tout orale, les moyens populaires de divertissement sont devenus de puissantes sources d'éducation et d'engagement social. Le théâtre, l'art dramatique et le chant sont des outils qui peuvent aider à influencer les attitudes, le comportement et les politiques. Ils peuvent permettre aux jeunes, aux communautés marginalisées et aux populations enclavées à faire respecter leur droit à l'égalité dans les relations personnelles et publiques, contribuant ainsi aux changements sociaux, notamment l'élaboration et la mise en œuvre de politiques.

## ENCADRÉ 9.3

Utilisation du théâtre pour influencer l'action, la politique,  
la pratique et les citoyens

Le concept Equity Gauge combine *a*) participation publique, *b*) plaidoyer et *c*) mesures. Il tire parti des avantages comparatifs de toutes les parties prenantes possibles d'un système de santé: chercheurs (universitaires), agents de santé, responsables du secteur de la santé, décideurs, législateurs et grand public (communautés). L'objectif de la section Zambie (EGZ) était d'« offrir l'égalité d'accès à des services de soins de santé abordables le plus près possible des familles » en commençant par quatre districts très différents: Lusaka (capitale urbaine), Chama (zone rurale pauvre et reculée), Chingola (zone industrielle et minière) et Choma (vaste zone rurale avec des exploitations agricoles commerciales).

(suite page suivante)

*(suite de l'encadré 9.3)*

Des sections de parties prenantes EGZ ont été formées dans chaque district, comprenant un homme et une femme dans chacune des catégories suivantes: partis politiques représentés au Parlement, groupes de défense des droits de l'homme, groupements féminins, groupes de jeunes, responsables religieux, chefs traditionnels, fonctionnaires et tout autre groupe social influent identifié localement. Ces sections ont été chargées de définir «l'équité et l'inéquité» dans les langues locales et de réfléchir à la manière d'informer les agents de santé, les responsables de la santé et les décideurs sur leur application concrète dans les services réels de soins de santé.

Les participants ont choisi le théâtre, les chansons, les poèmes et les sermons religieux pour faire passer leurs messages. Les communautés locales, sous la supervision des comités de district, ont élaboré des messages spécifiques pour leurs publics cibles.

Elles ont utilisé le théâtre pour mimer leurs expériences en matière de recherche de soins de santé, les difficultés de transport, le niveau de réactivité et de compassion des agents de santé, les démarches pour payer et les temps d'attente, les attitudes envers les groupes vulnérables et la qualité des soins attendus et reçus. Des concours d'art dramatique ont été organisés et les meilleurs de chaque district ont été invités à un concours national qui s'est déroulé devant des responsables de la santé représentant le ministère, les comités parlementaires, les districts, etc.

Sur le plan politique, les techniques d'AC utilisées ont catalysé le débat sur les tarifs des prestations médicales au parlement et fait la une des journaux, ce qui a abouti à la baisse immédiate de certains tarifs et, à terme, à la suppression totale de certains frais.

Concrètement, des séances de sensibilisation des agents de santé ont été ajoutées aux plans d'action annuels et les agents de santé ont intégré les questions d'équité dans leurs sessions de planification. En outre, ils sont devenus plus accueillants envers les clients.

L'équité est devenue un «grave problème national». Les pièces de théâtre et les saynètes ont été filmées et enregistrées sur un DVD disponible sur [www.research-matters.net](http://www.research-matters.net)

Source: Vidéo Equity Gauge, <<http://blip.tv/file/891299>>, consulté le 7 octobre 2010.

## RESSOURCES

1. Muiruri, J. (2005). *Child Participation in Awareness Raising through Theatre*, Nairobi, African Medical and Research Foundation, <<http://www.amref.org/silo/files/child-participation-in-awareness-raising-through-theatre.pdf>> <<http://www.amref.org/silo/files/child-participation-in-awareness-raising-through-theatre.pdf>>, consulté le 17 octobre 2010.  
AMREF diffuse les réussites du projet Dagoretti Children in Need qui vise à améliorer la santé physique et psychologique, les conditions de vie et les aptitudes des enfants et des adolescents en situation de vulnérabilité. Le rapport se focalise sur l'utilisation du théâtre pour la réhabilitation, soulignant l'approche « *theatre-like-home* » et l'impact qu'elle a eu.
2. InterACT! – Ghana, Malawi  
Le programme Theatre for a Change au Ghana et au Malawi vise à promouvoir les droits des individus, des groupes et des communautés à prendre des décisions et influencer les politiques qui affectent leur santé sexuelle et de reproduction, <<http://www.tfacafrica.com/>>, consulté le 17 octobre 2010.
3. Tubiyage – Burundi  
Le projet Tubiyage encourage la réconciliation nationale et contribue aux changements sociaux au Burundi. Dans ce cadre, il fait un travail de sensibilisation et d'éducation de la population sur le pardon et la réconciliation, les droits de l'homme, la démocratie et la bonne gouvernance en utilisant le théâtre interactif et notamment le théâtre des opprimés et les techniques d'improvisation théâtrale, <<http://www.comminit.com/en/node/187674/38>>, <<http://www.comminit.com/en/node/123555/304>>, consulté le 17 octobre 2010.

## NOTES

1. Denning, S. (s.d.). « Where To Use Storytelling », « Practical Uses of Ancient Art », « Business Uses of Storytelling », <<http://www.stevedenning.com>>, consulté le 17 octobre 2010.
2. Prusak, L. (s.d.). « Storytelling in Organisations: The Attributes of a Good Story », *Storytelling: Passport to the 21st century*, <<http://www.creatingthe21st-century.org>>, consulté le 17 octobre 2010.
3. Canadian International Development Agency (2009). *Knowledge Sharing: Methods, Meetings and Tools*, Ottawa, CIDA, <<http://www.km4dev.org/forum/topics/knowledge-sharing-methods-1>>, consulté le 17 octobre 2010.



SECTION

# **La boîte à outils**

Exemples, modèles et guides

# E



# 10

## Stratégie de communication

---

### MODÈLE DE STRATÉGIE DE COMMUNICATION

Comme l'explique le chapitre 6, voici les éléments essentiels que les organisations doivent prendre en compte.

1. **Bilan** : De quelle manière avons-nous communiqué dans le passé?
2. **Objectifs** : Quelle est la finalité de notre communication ? Les objectifs sont-ils SMART ?
3. **Public visé** : Quel est le public visé ? Quelles sont les informations (et l'inspiration) dont il a besoin pour appliquer nos travaux de recherche ?
4. **Message** : Quel est le message ? Existe-t-il un message pour plusieurs publics ou plusieurs messages pour un ou plusieurs publics ?
5. **Panier** : Quels types de « produits » de communication seront les plus à même de mettre en évidence nos messages ?
6. **Canaux** : Comment allons-nous promouvoir et présenter les produits ?
7. **Ressources** : Quel est le budget disponible ? Est-ce qu'il changera à terme ? De quels matériel et compétences de communication disposons-nous ?

8. **Choix du moment**: Quel est notre calendrier? Est-ce qu'une stratégie en plusieurs phases serait plus appropriée? Quels événements ou opportunités spéciaux peuvent survenir? Est-ce que les travaux des organisations fonctionnant avec le même état d'esprit donnent des idées et des opportunités?
9. **Image de marque**: Notre communication est-elle « conforme à notre image de marque »? Comment peut-on s'assurer que nous diffusons le bon message – de manière cohérente?
10. **Retour d'informations**: Notre communication a-t-elle influencé notre public? Comment pouvons-nous évaluer notre efficacité et identifier les indices de cause à effet entre les méthodes et les résultats?

## Exemples de stratégies de communication

Les exemples de meilleures pratiques ne servent pas seulement de modèles; ils peuvent être copiés.

### RESSOURCES

1. Le Fonds monétaire international (2007). « The IMF's Communication Strategy », <<https://www.imf.org/external/np/pp/2007/eng/052907.pdf>>, consulté le 14 octobre 2010.  
Cet exemple bien analysé montre comment la communication peut aider une organisation à atteindre ses principaux objectifs.
2. Le Conseil de recherches médicales (2007) (mise à jour). « Communication Strategy 2005-2010 », <<http://www.mrc.co.za/about/commstrat2007.pdf>>, consulté le 14 octobre 2010.  
Le CRM expose sa stratégie et ses impératifs. Il comprend parfaitement bien son créneau et ses publics.
3. Africa Drive Program (2006). « Communication Strategy and Plan », <[http://www.adp.org.za/Trust\\_Meeting\\_Documents/ADP\\_Trust\\_Meeting\\_07\\_09\\_06/Documents/ADP\\_ComStrat\\_V0\\_1.doc](http://www.adp.org.za/Trust_Meeting_Documents/ADP_Trust_Meeting_07_09_06/Documents/ADP_ComStrat_V0_1.doc)>, consulté le 14 octobre 2010  
Ce document détaille les exigences en matière de communication. Il contient plusieurs tableaux qui montrent comment élaborer et promouvoir des messages importants.

# 11

## Le résumé de deux pages

RÉDACTION D'UN PRÉCIS POLITIQUE

---

Cet important outil d'AC permet de résumer nos conclusions et notre analyse en quelques points concis, convaincants et faciles à comprendre. Il ne dit pas au public tout ce qu'il doit savoir, mais juste assez pour qu'il ait envie d'en savoir plus. C'est une accroche. Une mise en bouche. Soigneusement rédigé en utilisant les bons termes, adaptés au public visé, le deux pages donne envie aux lecteurs d'en savoir plus.

Dans cette section vous trouverez des conseils et des outils pratiques pour élaborer un exposé de politique, un document s'adressant à un public qui possède de bonnes notions de la manière dont les données probantes pourront à terme être transposées en action. Chaque public a sa propre histoire et ses propres exigences terminologiques, ainsi que ses propres capacités de lecture et d'assimilation. Les détails qui intéressent les médias sont différents de ceux dont un décideur peut avoir besoin, qui sont également différents de ceux dont un autre chercheur peut avoir besoin. L'ingéniosité consiste à identifier le public, évaluer ses besoins et préférences et adapter le message en conséquence.

## RÉDACTION D'UN EXPOSÉ DE POLITIQUE

Un précis est un message des chercheurs adressé aux responsables des politiques, livré avec « concision et clarté ». Il est conçu pour tracer les grandes lignes d'un potentiel ou d'un problème, décrire les solutions possibles dans le contexte et formuler des recommandations spécifiques (parfois avec les coûts associés à chacune). La première section présente le problème. La dernière section décrit les politiques à appliquer. Et la section intermédiaire montre de manière convaincante comment les deux sont reliés. En deux pages. On peut aussi utiliser le format 1:3:25 pages.

Le style est simple (sans fioritures) et professionnel, avec une présentation claire des faits dans un ordre logique. Les adjectifs, en particulier, ont une connotation affective, partielle ou commerciale; on doit donc les utiliser avec parcimonie ou pas du tout. Lorsqu'un adjectif est utilisé dans une version préliminaire, s'il est essentiel, essayez de le remplacer par un adjectif plus neutre, et s'il n'est pas essentiel, supprimez-le.

### ENCADRÉ 11.1

#### Types de deux pages

Le public cible définit différents types de deux pages :

**Communiqués de presse** – articles rédigés dans un langage simple qui mettent l'accent sur l'importance de la recherche et la nécessité d'agir qui en découle. À l'instar des articles de journaux, ils peuvent reproduire des entretiens directs avec les chercheurs. Ils peuvent également être utilisés à d'autres fins promotionnelles, par exemple une page Web. Pour plus d'informations, consultez le chapitre 7.

**Notes d'information** – analyse plus scientifique et approfondie de la question, généralement pour un public qui comprend déjà les aspects scientifiques. S'apparente à un résumé détaillé.

**Notes d'orientation** – présentent en termes simples le problème et les solutions possibles, en expliquant comment relier les deux.

Pour illustrer le processus, imaginez que des chercheurs soient invités par le ministère de la Santé à élaborer un document simple pour aider le ministre et d'autres responsables à comprendre les

concepts scientifiques (dans le contexte) qui concernent la question de la circoncision comme mesure de prévention du VIH. D'autant plus que cette question suscite une grande attention comme l'a montré l'article publié dans *The Lancet*. Le processus commence par un examen des données probantes récentes, qui montrent à travers plusieurs études scientifiques fiables (essais contrôlés randomisés) que la circoncision peut être une mesure très efficace de prévention du VIH. Il n'existe pas d'études prouvant le contraire, mais il reste beaucoup d'inconnus. Comment les gouvernements pourraient-ils mettre en œuvre une politique axée sur la circoncision? Comment s'intégrerait-elle dans les stratégies existantes de prévention du VIH? Les gouvernements doivent-ils la rendre gratuite? Ou la subventionner? Doivent-ils la rendre obligatoire? Et si oui, comment réagiront certaines franges de la population?

***Problèmes*** ←—— ***Possibilités*** ——→ ***Politiques***

Ceci est le créneau d'action d'un précis politique. On a un problème – la circoncision doit-elle être mise en œuvre comme mesure de réduction de la contamination par le VIH et, si oui, comment? On a des possibilités – tous les types de débats sur la mise en œuvre de la circoncision. Et on a des politiques – avec plusieurs choix totalement différents.

Bien que le précis politique suivant porte sur la question de la circoncision, l'article du *Lancet* sera la source du contenu de cet exemple. Toutefois, comme l'illustre l'exemple sur le Burkina Faso dans le chapitre 7, un précis politique fiable sera étayé par plusieurs résultats de recherche ou une synthèse.

La position et les besoins du public en termes de langage sont déjà connus. Il a besoin d'une synthèse des données scientifiques et du contexte. Le précis politique doit non seulement présenter les faits scientifiques marquants en termes simples, mais aussi expliquer leurs implications. En clair, il ne doit pas se contenter de traduire les conclusions et documents scientifiques en « langage plus simple ».

Le précis politique doit rendre les données scientifiques compréhensibles, expliquer leur importance et exposer des possibilités de politiques fondées sur des données probantes. Le découpage de l'argumentation en composantes essentielles nous aide à élaborer les énoncés qui seront les « points d'accroche » du paragraphe d'introduction. Si ceux-ci sont clairs, alors l'histoire – avec un peu de « remplissage » ici et là – s'écrit presque toute seule.

## **Introduction**

1. Les données scientifiques peuvent se résumer en une seule phrase succincte et incontestable: La circoncision entraîne une baisse (significative) du taux d'infection au VIH chez les hommes, et ce constat a de (fortes) implications pour les politiques et la mise en œuvre. Tout ce qui suit dans le précis politique dépend de cette phrase, et de ce que le public doit savoir sur la question.
2. Quelle est la fiabilité des données scientifiques? L'exposé de politique doit aborder immédiatement cette question afin que le fait sur lequel s'articule tout le reste soit solidement établi.
3. Des études scientifiques fiables en Afrique du Sud, au Kenya et en Ouganda indiquent une réduction d'au moins 50 %.
4. Quelles sont les implications? Si l'on arrive à convaincre les décideurs que l'action est efficace et fera même économiser de l'argent au gouvernement, les options ont une bien meilleure chance d'être mises en œuvre.
5. La circoncision peut devenir un outil très efficace dans la lutte contre le VIH, avec un impact plus fort et un coût moindre que d'autres stratégies.

## **Exposé**

Si la première partie de notre exposé de politique présente les données probantes et la troisième partie les politiques, alors notre exposé doit montrer au public comment elles sont reliées entre elles.

1. Dans un résumé de deux pages, cela ne veut pas dire qu'il faut apporter des réponses à tous les problèmes, mais orienter le public vers les bonnes questions. Les données probantes sont incontestables, mais un certain nombre de questions doivent être prises en considération pour renforcer la nécessité d'une politique.
2. Si l'on adopte une approche en trois points, on peut regrouper les questions en 3 grands thèmes : l'impact sur les systèmes de santé, les réponses culturelles et la sécurité et l'éducation. La mise en œuvre de la circoncision aura un certain nombre d'effets sur le système de santé, remettra en question des pratiques culturelles et nécessitera des mesures de sécurité et des campagnes de sensibilisation du public.

Quels seront ces effets/problèmes/mesures, et pourquoi ? La nécessité de les amplifier sera évaluée au cas par cas et en fonction de l'espace, en tenant compte des besoins et du niveau de compréhension du public ainsi que du contexte.

1. Système de santé – Nous devons montrer que nous sommes conscients que toute intervention a lieu dans un système élargi, et évoquer la possibilité qu'une attention accrue portée à une intervention particulière risque de nuire aux autres stratégies préventives ou curatives, concernant par exemple le VIH/SIDA, les soins prénataux, la lutte contre le paludisme ou la nutrition, mais aussi de créer des incertitudes quant aux ressources financières et humaines. Toute nouvelle intervention affectera les ressources humaines et financières des systèmes de santé et soulèvera des questions sur les coûts, par exemple qui paie, qui réalisera l'intervention (le secteur public ou privé, quel niveau de formation et d'équipement, etc.) et le degré de priorité des ressources. Le coût probable de la circoncision est de 10 USD par personne. L'opération et les soins postopératoires sont plus simples pour les enfants, mais plus complexes pour les adultes.

2. Culture – La cartographie du contexte peut éventuellement citer d'autres travaux de recherche ou connaissances susceptibles d'éclairer notre compréhension. Existe-t-il, par exemple, des travaux de recherche sur l'incidence et l'impact socioculturels de la circoncision? Ils peuvent avoir été menés par un anthropologue ou un sociologue, et n'avoir aucun rapport avec le VIH, mais être tout à fait pertinents pour notre enquête. En général, la circoncision suscite une grande attention et toute politique efficace doit en tenir compte. Dans certaines parties d'Afrique de l'Est, la circoncision peut être un « rite de passage » dans certaines cultures, et de ce fait, toute politique affectant cette tradition provoquera certainement une forte réaction qui doit être prise en compte dans les politiques. Si, par exemple, le gouvernement devait rendre obligatoire la circoncision en tant que « pratique clinique », il devra élaborer un plan pour aborder les communautés concernées. La circoncision a une importante signification religieuse, sociale et culturelle pour de larges segments de la population. D'autres études sont nécessaires pour quantifier et analyser ces facteurs.
3. Sécurité et éducation – La circoncision offre certains avantages médicaux, mais elle comporte des risques. Par exemple, un nouveau circoncis qui a des rapports sexuels court plus de risques de contracter le VIH. De même, la circoncision n'immunise pas contre la maladie, et de ce fait, elle doit intervenir dans le contexte plus large des stratégies de prévention du VIH. Toute opération chirurgicale présente des risques, les politiques doivent donc définir les critères. La circoncision n'immunise pas contre la maladie, il faut donc sensibiliser le public et continuer à appliquer les autres stratégies.

Sur la première page, le ministre a acquis des certitudes sur les faits, a été informé du fort potentiel de cette politique – et alerté sur les détails et les difficultés probables. Bien évidemment, il y a beaucoup d'autres choses à savoir ; le précis politique ne cherche pas à savoir si

tous les points ont été abordés mais si on en a assez dit – dans une première tentative d’anticiper des erreurs fondamentales, de susciter l’intérêt et de lancer une consultation permanente.

### **Possibilités (choix de politiques) (\*Recommandations facultatives)**

Quelle est l’étape suivante? Le précis politique propose des possibilités (choix de politiques) qui découlent logiquement de la première page, et peut profiter de cette occasion pour les expliquer.

1. La pression du public pour la mise en place immédiate d’une politique en faveur de la circoncision gratuite pour tous peut être très forte. C’est ce que les données probantes de la science pure et une grande partie du public préconisent. Mais, dans le contexte, une telle mesure peut être très coûteuse, surexploiter les ressources et susciter des groupes d’opposition. Une option extrême a été proposée, les données probantes et l’intérêt public ont été pris en compte, l’importance du contexte a été soulignée et les raisons justifiant le rejet d’une telle mesure ont été présentées de manière impartiale.
2. Le rejet prévisible (et espéré) de cette mesure relève de la responsabilité du ministre. Une autre mesure, qui serait immédiatement applicable et peu coûteuse, consisterait à créer un groupe de travail comprenant plusieurs parties prenantes pour discuter et analyser le contexte de la circoncision, tant sur le plan culturel que scientifique. Elle serait compatible avec les politiques et les intérêts publics. Les possibilités de généralisation peuvent donner des indications supplémentaires et une crédibilité particulière: le groupe de travail pourrait/devoir comprendre des membres de la communauté, des chefs religieux, des chercheurs, des agents du ministère et d’autres groupes concernés. Il est recommandé de prévoir un délai relativement court. Les coûts en termes de temps seraient élevés, mais en termes financiers ils seraient faibles.

3. Mais surtout, l'envie d'une approche plus réaliste et graduelle a été créée ; on a renforcé l'attrait des autres options, prêtes à être adoptées. En parallèle, commandez une étude pluridisciplinaire sur les contextes socioculturels, les options financières, les critères cliniques et de compétences, ainsi que les mécanismes potentiels de mise en œuvre. Il est primordial de planifier sa mise en œuvre de manière approfondie. L'étude pluridisciplinaire apportera les connaissances qui manquent, ce qui permettra de prendre la décision la plus responsable. Le coût en temps pourrait aller jusqu'à deux ans, tandis que le coût financier dépendra de la méthode d'étude choisie.
4. Pour s'assurer que les options sont prises en compte, on peut parfois élargir les limites du débat pour rendre moins effrayantes les options plus réalistes. Rendre la circoncision gratuite et accessible immédiatement à tous. C'est une proposition radicale, et nous savons pertinemment qu'elle a peu de chances d'être adoptée par le gouvernement. Les écueils de cette approche sont nombreux, étant donné que nous en savons très peu sur le contexte, que les implications financières seraient énormes et que les capacités du système de santé seraient probablement mises à rude épreuve.

Et pour terminer, une recommandation récapitulative (dans son contexte!) : Compte tenu du fort intérêt du public pour les résultats de la circoncision dans la prévention du VIH, mais de la nécessité évidente d'une planification approfondie, en combinant le groupe de travail et des études pluridisciplinaires, le gouvernement pourra apporter une réponse immédiate tout en collectant des données probantes pour étayer d'autres mesures.

N'oubliez pas, l'objectif n'est pas de réunir le plus d'informations possible sur deux pages, mais d'exprimer, de façon élégante et concise, le problème, les aspects à prendre en considération et les politiques possibles. Le résumé de deux pages est une mise en bouche – vous devez toujours avoir des informations complémentaires à fournir.

Utilisez de préférence des polices de caractères simples et conventionnelles, en vous limitant aux polices couramment utilisées pour ne pas choquer votre public avec un texte inattendu ou esthétiquement suspect. Les polices les plus souvent utilisées sont Garamond (la police de cette Boîte à outils), Times New Roman, Optima, Century, Arial et Helvetica.

## PRÉCIS POLITIQUE FINALISÉ

Une fois terminé, le précis politique comportant des sous-titres pour ponctuer le récit et suivre la logique, un grand titre énonçant le problème de fond et une note de bas de page pour indiquer les contacts et donner d'autres informations, se présente comme suit :

### ENCADRÉ 11.2

#### Le précis politique finalisé

##### **Circoncision et résistance au VIH**

##### **Quels sont les problèmes de fond et les possibilités ?**

La circoncision entraîne une baisse (significative) du taux d'infection au VIH chez les hommes, ce qui a de (fortes) implications sur les politiques et la mise en œuvre. Des études scientifiques fiables en Afrique du Sud, au Kenya et en Ouganda indiquent une réduction d'au moins 50 %. La circoncision peut devenir un outil efficace dans la lutte contre le VIH avec plus d'impact et un coût moindre que d'autres stratégies.

Les données scientifiques sont incontestables, mais un certain nombre de questions doivent être prises en compte pour renforcer la nécessité d'une politique. La mise en œuvre de la circoncision aura un certain nombre d'effets sur le système de santé, remettra en question certaines pratiques culturelles et exigera des mesures de sécurité et des campagnes de sensibilisation du public.

Toute nouvelle intervention affectera les ressources humaines et financières des systèmes de santé et soulèvera des questions de coût, par exemple qui paiera ? Qui assurera la mise en œuvre de l'intervention (secteur public ou secteur privé, quel niveau de formation et d'équipement, etc.) ? Et quel sera le degré de priorité des ressources ? Le coût probable de la circoncision est de 10 USD par personne. L'opération et les soins postopératoires sont plus simples pour les enfants, plus complexes pour les adultes.

*(suite page suivante)*

*(suite de l'encadré 11.2)*

La circoncision a une importante signification religieuse, sociale et culturelle dans un grand nombre de populations. D'autres recherches sont nécessaires pour quantifier et analyser ces facteurs, dans le contexte d'une politique préconisant la circoncision en tant qu'intervention médicale, peut-être avec des critères cliniques par opposition aux pratiques traditionnelles.

Toute opération chirurgicale présente des risques, les politiques doivent donc déterminer les critères. La circoncision n'immunise pas contre la maladie, il faut donc éduquer le public et continuer les autres interventions.

### **Possibilités**

La pression du public pour la mise en place immédiate d'une politique en faveur de la circoncision gratuite pour tous peut être forte. C'est ce que la science et une grande partie du public préconisent. Mais, dans le contexte, une telle mesure peut être très coûteuse, surexploiter les ressources et susciter la formation de groupes d'opposition.

Une autre mesure, qui serait d'application immédiate et abordable, consisterait à créer un groupe de travail réunissant plusieurs parties prenantes pour discuter et analyser le contexte de la circoncision, tant sur le plan culturel que scientifique. Elle serait compatible avec les politiques et les intérêts publics. Le groupe de travail devrait comprendre des membres de la communauté, des chefs religieux, des chercheurs, des agents du ministère et d'autres groupes concernés. Il est recommandé de prévoir un délai très court. Les coûts en termes de temps seraient élevés, mais en termes financiers ils seraient faibles.

En parallèle, commandez une étude pluridisciplinaire sur les contextes socio-culturels, les options financières, les critères cliniques et de compétences ainsi que les mécanismes potentiels de mise en œuvre. Il est primordial de planifier la mise en œuvre de manière approfondie. L'étude pluridisciplinaire apportera les connaissances qui manquent, ce qui permettra de prendre la décision la plus logique. Le coût en temps pourrait aller jusqu'à deux ans, tandis que le coût financier dépendra de la méthode d'étude choisie.

Compte tenu du fort intérêt du public pour les résultats de la circoncision dans la prévention du VIH, mais de la nécessité évidente d'une planification approfondie, en combinant le groupe de travail et l'étude pluridisciplinaires le gouvernement pourra apporter une réponse immédiate tout en collectant des données probantes pour étayer d'autres mesures positives.

Note: Pour plus d'informations sur la question, consultez l'article à l'adresse <www....> ou contactez directement <nom> par téléphone au <numéro de téléphone> et par courrier électronique à l'adresse <email>.

## ÉTAYER LE PRÉCIS POLITIQUE

Les précis politiques sont des outils efficaces mais ce ne sont pas des panacées. Ils doivent être utilisés conjointement avec une et souvent plusieurs autres stratégies et techniques d'AC.

Comme l'illustre l'exemple du Burkina Faso ci-dessus, la tenue de réunions et de dialogues sur les politiques est un complément ou un cadre utile pour l'élaboration ou l'analyse d'un exposé de politique. Étant donné que le précis politique est une synthèse, les meilleurs sont généralement ceux qui se limitent à une question (p. ex., le traitement du paludisme) plutôt que de traiter un ensemble spécifique de conclusions (p. ex., un projet de recherche sur un nouveau protocole de traitement du paludisme). Cela ne veut pas dire qu'un exposé de politique portant sur un document ou des conclusions spécifiques est forcément moins intéressant, mais simplement qu'une étude à elle toute seule ne suffit pas le plus souvent à changer les politiques sur des questions aussi vastes et contestées que le traitement du paludisme. Le rôle d'une équipe de recherche dans l'AC est de contextualiser les résultats de recherche dans un domaine plus large et d'utiliser le poids de ce domaine pour renforcer son éventuelle influence.

Dans la mesure où l'exposé de politique n'est qu'un outil parmi d'autres dans notre arsenal d'AC, nous pouvons l'étayer avec plusieurs autres outils. Lavis *et al.* (2005) suggèrent d'utiliser le format de présentation progressive 1:3:25, où<sup>1</sup> :

- **1** = une page pour présenter de manière claire et concise les messages à retenir pour les décideurs pressés ;
- **3** = un résumé analytique de 3 pages (par exemple, un précis politique), avec plus de détails et de ressources pour les décideurs et les praticiens intéressés ;
- **25** = un article scientifique ou une synthèse de 25 pages pour les administrateurs ou les responsables de la mise en œuvre.

Les principaux avantages de l'approche 1 :3 :25 sont :

- les formats courts qui augmentent les chances que le document soit lu. Ils obligent aussi les chercheurs à apprendre à s'exprimer avec concision ;
- les différents formats permettent de s'adapter aux besoins différents des divers publics en termes de contenu et de terminologie. En effet, une approche unique risque de ne pas répondre de manière adéquate aux attentes d'un public ;
- le fait de commencer par les messages à emporter correspond à la manière dont les décideurs lisent généralement les rapports de recherche, en commençant par le résumé pour lire ensuite les conclusions.

Les directives ci-dessous sur l'élaboration sur la circoncision ont été rédigées par le docteur John Lavis<sup>2</sup> et testées lors de l'atelier qui s'est tenu en juin 2007 au siège de REACH-Policy à Arusha, en Tanzanie. Des groupes de recherche de l'Ouganda, du Kenya et de Tanzanie ont travaillé pendant une semaine sur la mise en place de stratégies d'élaboration d'un exposé de politique sur la circoncision, en suivant ces directives. Research Matters a joué le rôle de cofacilitateur lors de cet atelier ; une première version du chapitre « Le deux pages : élaboration d'un exposé de politique » de la *Boîte à outils* a été distribuée à tous les participants.

### Directives pour les groupes par pays

1. **Titre de travail proposé :** « La circoncision : faut-il soutenir son intégration dans le cadre d'une stratégie globale de prévention du VIH, et comment ? ».
2. **Auteurs :** répertoriez les auteurs proposés et leurs appartenances.
3. **Problèmes de fond :** la discussion met en évidence les différents problèmes qui peuvent ou non s'appliquer à des contextes spécifiques en Afrique de l'Est. Les groupes peuvent :

4. **Définir l'orientation du précis politique** : la gouvernance, les modalités financières ou de mise en œuvre ainsi que la couverture, la fourniture ou le remboursement du service :
- *Couverture, fourniture ou remboursement du service* – La circoncision doit-elle entrer dans le cadre d'une stratégie globale de prévention du VIH et, si oui, pour quels groupes ?
  - *Modalités de mise en œuvre* – Qui doit fournir le service, quand et pourquoi ?
  - *Modalités financières* – Qui doit payer pour le service et comment ?

Décrire comment le problème de fond a été formulé de différentes façons dans les systèmes de santé en Afrique de l'Est (et, si cela est instructif, dans d'autres systèmes de santé) :

- La circoncision doit être largement mise en œuvre en tant que stratégie de prévention du VIH (c'est-à-dire, un programme « vertical » largement mis en œuvre) ;
- La circoncision doit entrer dans le cadre d'une stratégie nationale globale de prévention du VIH (c'est-à-dire, un programme « horizontal » largement mis en œuvre) ;
- La circoncision doit être appuyée dans le cadre d'une stratégie nationale globale de prévention du VIH, en mettant d'abord l'accent sur les groupes ethnoculturels à taux élevés d'infection au VIH, à faibles pourcentages de circoncision et à taux élevés ou potentiellement élevés d'acceptabilité (c'est-à-dire un programme « horizontal » ciblé qui favorise à la fois la circoncision traditionnelle et la circoncision « médicale » mise en œuvre et financée dans le cadre d'un programme public).

Décrire l'ampleur des problèmes ou difficultés liés au problème de fond dans les systèmes de santé en Afrique de l'Est (p. ex., les données démographiques, les données sur l'utilisation des soins de santé, les données sur les dépenses), leur évolution dans le temps et leur incidence sur des groupes ou juridictions spécifiques :

- Prévalence de l'infection au VIH par groupe ethnoculturel ;
- Avantages (pour les hommes et les femmes et pour l'infection au VIH et les autres résultats sur la santé sexuelle et reproductive) et inconvénients (pour les hommes et les femmes et à la fois pour les complications et les réponses comportementales) de la circoncision (tels qu'ils sont identifiés par trois études aléatoires et leur méta-analyse, ainsi que par une synthèse des études d'observation, dont la dernière peut aider à expliquer comment et pourquoi l'intervention devrait réussir) ;
- Avantages et inconvénients des autres moyens de « mise en œuvre » de la circoncision (c'est-à-dire, qui doit la mettre en œuvre, pour quelle tranche d'âge et à l'aide de quelles procédures et mesures de sécurité) ;
- Avantages et inconvénients des autres moyens de « financement » de la circoncision (tels qu'ils sont identifiés par la synthèse de Lagarde) ;
- Taux de circoncision par groupe (et pour chaque groupe, par âge et par circoncision médicale ou traditionnelle, et pour la circoncision médicale, par modalités de mise en œuvre et financières), ainsi qu'avant et après la couverture médiatique des résultats des essais ;
- Taux d'acceptabilité de la circoncision par groupe et profil des facteurs qui augmentent ou diminuent l'acceptabilité (tels qu'ils sont identifiés par la synthèse de Westercamp) ;
- Profil des perspectives ethnoculturelles sur la circoncision
- Profil des ressources humaines (et de la formation connexe) et des capacités de financement par groupe ;
- Avantages et inconvénients des autres moyens de produire un changement, y compris l'élaboration de campagnes de sensibilisation du public et de stratégies de changement comportemental axées sur le fournisseur.

Décrire comment le problème de fond a été formulé pour les besoins du précis politique : la circoncision doit être préconisée dans le cadre d'une stratégie nationale globale de prévention du VIH, en

mettant d'abord l'accent sur les groupes ethnoculturels à taux élevés d'infection au VIH, à faibles taux de circoncision et à taux élevés ou potentiellement élevés d'acceptabilité (c'est-à-dire, un programme horizontal ciblé)

## RESSOURCES

1. Les guides SURE donnent des directives et des ressources pour la préparation et l'utilisation des exposés de politique, <<http://www.evipnet.org/local/SURE%20Website/guides.htm>>.
2. Mills, E., Cooper, C., Anema, A. et Guyatt, G. (à paraître). *Male Circumcision for Prevention of Heterosexually Acquired HIV infection: A Meta-analysis*. Manuscrit en cours de révision.
3. Siegfried, N., Muller, M., Deeks, J., Volmink, J., Egger, M., Low, N., Walker, S. et Williamson, P. (2005). « HIV and Male Circumcision – A Systematic Review with Assessment of the Quality of Studies », *The Lancet Infectious Diseases*, 5(3): 165-173. [Notez que l'analyse Cochrane complète est également disponible].
4. Westercamp, N. et Bailey, C. (2006). « Acceptability of Male Circumcision for Prevention of HIV/AIDS in Sub-Saharan Africa: A Review », *AIDS Behav*, 20 octobre.  
Synthèse des effets des mécanismes de financement.
5. Lagarde, M. et Palmer, N. (2006). *Evidence from Systematic Reviews To Inform Decision Making Regarding Financing Mechanisms That Improve Access to Health Services for Poor People*, Ottawa, Alliance for Health Policy and Systems Research.  
Synthèse des effets induits par les moyens d'apporter des changements au niveau du grand public et des prestataires de soins de santé
6. Auvert, B., Taljaard, D., Lagarde, E., Sobngwi-Tambekou, J. et Sitta, R. *et al.* (2005). « Randomized, Controlled Intervention Trial of Male Circumcision for Reduction of HIV Infection Risk: The ANRS 1265 Trial », *PLoS Med*, 2(11): e298, <doi:10.1371/journal.pmed.0020298>, <<http://www.plosmedicine.org/article/citationList.action;jsessionid=59601A5A9C49633D52F2001C99E7F07A.ambra01?articleURI=info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pmed.0020298>>, consulté le 14 octobre 2010.
7. Bailey, R.C., Moses, S., Parker, C.B., Agot, K., Maclean, I., Krieger, J.N., Williams, C.F., Campbell, R.T. et Ndinya-Achola, J.O. (2007). « Male Circumcision for HIV Prevention in Young Men in Kisumu, Kenya: A Randomised Controlled Trial », *The Lancet*, 369(9562): 643-656.

8. Gray, R.H., Kigozi, G., Serwadda, D., Makumbi, F., Watya, S., Nalugoda, F., Kiwanuka, N., Moulton, L.H., Chaudhary, M.A., Chen, M.Z., Sewankambo, N.K., Wabwire-Mangen, F., Bacon, M.C., Williams, C.F., Opendi, P., Reynolds, S.J., Laeyendecker, O., Quinn, T.C. et Wawer, M.J. (2007). « Male Circumcision for HIV Prevention in Men in Rakai, Uganda: A Randomised Trial », *The Lancet*, 369(9562) : 657-666.

## APPLICABILITÉ LOCALE

L'applicabilité locale des conclusions de la recherche, quelles qu'elles soient, doit être évaluée pour déterminer les différences importantes entre le lieu où la recherche a été effectuée et celui où elle sera utilisée dans l'élaboration des politiques. Voici quelques exemples pour illustrer ce point :

- **Différences de gouvernance** : l'étude de l'efficacité des achats en gros pour faire baisser les prix des médicaments sous ordonnance a peut-être été effectuée dans des pays où il n'existe pas de monopole politique en matière de propriété des pharmacies, alors que dans certains pays, les responsables des politiques peuvent avoir le monopole.
- **Différences de contraintes et de réalités pratiques** : l'étude de l'efficacité de la diminution de la mortalité maternelle et infantile par une approche de travail en équipe pour les soins de maternité a peut-être été effectuée dans des pays où existent des sages-femmes et des accoucheuses traditionnelles, alors que de nombreux responsables des politiques travaillent dans des pays où ces types de prestataires de soins de santé n'existent pas.
- **Différences de conditions de base** : l'étude de l'efficacité de la promotion du test du VIH chez les femmes enceintes a peut-être été effectuée dans des pays où moins de 10 % des femmes enceintes ont subi le test du VIH, alors que de nombreux responsables des politiques travaillent dans des pays où au moins 85 % des femmes enceintes ont subi le test du VIH.

- **Différences de perspectives et d'enjeux politiques** : l'étude de l'efficacité (et de la sécurité) des infirmières ou infirmiers en matière de soins médicaux quotidiens aux enfants a peut-être été effectuée dans des pays caractérisés par une pénurie de médecins et des ordres des médecins peu puissants, alors que de nombreux responsables des politiques travaillent dans des pays où il y a un surplus de médecins et un ordre des médecins très puissant qui a les moyens de se faire entendre.

## ÉVALUATION DE L'ÉQUITÉ

On doit tenir compte des inconvénients pour chacune des dimensions potentiellement pertinentes ci-après : lieu de résidence, race (origine ethnique), profession, sexe, religion, formation, statut socio-économique et réseau social et capital (PROGRESS).

Les questions du test de l'AC sont les suivantes :

- Existe-t-il des particularités dans l'application de la politique proposée dans les milieux défavorisés ?
- Existe-t-il des conditions de base différentes qui pourraient rendre un problème plus ou moins important dans les milieux défavorisés ?
- Existe-t-il des conditions de base particulières dans les milieux défavorisés qui pourraient influencer sur l'efficacité absolue ?
- Existe-t-il des facteurs importants à prendre en considération dans la mise en œuvre d'une politique pour s'assurer que les inégalités ne seront pas aggravées et seront réduites ?
- Une proposition de politique risque-t-elle de réduire ou d'aggraver les inégalités en matière de santé dans le pays, ou de se traduire par une absence de changement ?

## AUGMENTER L'ÉCHELLE D'UNE POLITIQUE

Les essais pilotes des conclusions de la recherche ne constituent pas un résultat en soi, mais plutôt des indicateurs. Si les essais pilotes sont réussis mais ne peuvent pas être appliqués à une plus grande échelle, ils risquent d'être inutiles. Le « contexte » de l'AC nécessite une évaluation des obstacles à surmonter, par exemple la complexité, les coûts, les limites de capacités, les réglementations, les ressources humaines, la compatibilité des systèmes, la durabilité ou tout autre facteur susceptible d'empêcher la généralisation de l'application d'une politique bénéfique en vue d'un accès universel.

### NOTES

1. Lavis, J., Davies, H., Oxman, A., Denis, J.L., Golden-Biddle, K. et Ferlie, E. (2005). « Towards Systematic Reviews That Inform Health Care Management and Policy-Making », *Journal of Health Services Research & Policy*, 10(Suppl. 1): 35-48.
2. Ces directives sont reproduites ici avec son autorisation.

# 12

## La Conférence 2.0

---

### PRÉSENTATIONS ORALES

Voici quelques règles d'or à l'intention des orateurs : répétez plusieurs fois votre discours, de préférence avec un public fictif, pour bien vous familiariser avec le matériel et respecter le temps dont vous disposez.

#### Répétition

Une fois que votre « exposé livrant 3 messages » de 20 minutes (maximum) est prêt, il est vivement recommandé de répéter :

- **Enregistrez-vous sur bande vidéo.** Cette méthode vous aidera à juger votre rythme, vos manies, votre manière de parler et votre apparence.
- **Soyez attentif au minutage.** Il ne doit pas y avoir d'interruptions pendant la répétition : un discours de 20 minutes doit être répété en 20 minutes. Le minutage est primordial dans un exposé livrant 3 messages et vous devez vous assurer que chaque message reçoit le même traitement.
- **Trouvez-vous un public.** Ce public « fictif » pourra commenter votre manière de vous exprimer et dira si vos idées sont claires.

- **Placez-vous en conditions réelles.** Si possible, répétez votre exposé sur l'estrade même de la salle où aura lieu la présentation. Ainsi, vous pourrez vous familiariser avec les appareils, l'acoustique, les champs de vision, etc.
- **Familiarisez-vous avec la présentation.** La répétition permet de détecter d'éventuels problèmes avec les outils visuels (chargement incorrect, diapositives mal placées, fautes d'orthographe, etc.).

FIGURE 12.1  
Confidences sur l'oreiller



Source: <<http://www.phdcomics.com>>.

## Le moment de vérité

Voici quelques conseils lorsque arrive le moment tant redouté de faire votre exposé :

- Sauf si le président de séance fait une présentation détaillée, il est toujours préférable de se présenter, en donnant toutes les informations pertinentes sur son identité.
- N'abandonnez jamais, ne prenez pas un air désespéré, ne vous mettez pas en colère et gardez toujours votre sang-froid. Présentez simplement des excuses (p. ex., pour un problème technique) et poursuivez.
- Restez confiant du début à la fin.

- « Un mot bien choisi peut être efficace, mais aucun mot n'a jamais été aussi efficace qu'une pause placée au bon moment » (Samuel Clemens alias Mark Twain)<sup>1</sup>.
- Restez debout.
- Variez le ton et le timbre de votre voix. Articulez.
- Faites face au public : regardez-le dans les yeux.
- Ne lisez pas votre exposé.
- Ne lisez pas les supports visuels.
- Mais par contre « lisez » le public et répondez-lui... donnez-lui ce qu'il veut!
- Respectez le minutage.
- Ayez du style : « votre public veut être subjugué, pas endormi<sup>2</sup> ». Essayez de lui faire passer un moment inoubliable.

#### ENCADRÉ 12.1

##### Éviter toute distraction

« Parler clairement signifie ne pas distraire votre public. Vous arpentez la salle? Enchaînez-vous à une chaise. Vous dites “euh” entre chaque phrase? Suivez une thérapie. Vous touchez tout le temps votre nez ou votre menton? Coupez votre main. Toutes ces choses peuvent distraire car quand vous êtes anxieux, vous les faites en accéléré ».

Source: Citation anonyme, <<http://www.teacherweb.com/fl/pam/aoit/HowtoPresent.pdf>>.

Répondre aux questions qui suivent une présentation (comme participer à une interview télévisée) est un processus très sophistiqué, une compétence en soi qui est essentielle et fait appel à une foule de techniques. Si ce n'est pas votre point fort, cela vaut la peine de suivre une formation pour savoir comment prendre et garder le contrôle de la situation, être crédible, éluder les questions délicates sans avoir l'air fuyant, arrêter de parler lorsque vous avez déjà tout dit de manière concise, etc.

Presque toutes les personnes qui s'en sortent bien dans ces situations ont reçu une formation.

## Après la présentation

Les questions sont une partie essentielle d'une présentation, il faut donc prévoir une séance de questions. S'il n'y a pas de questions, vous pouvez développer brièvement un sujet abordé plus tôt. Si les questions sont difficiles ou embarrassantes, vous pouvez répondre quelque chose comme :

- « Je reviendrai plus tard sur cette question. »
- « Si vous le souhaitez, je vous propose que nous en discutions après.<sup>3</sup> »
- « C'est un point de vue intéressant, je n'y avais pas pensé. Pourriez-vous nous donner plus de précisions? »

## Techniques facilitant les présentations

Les présentations orales deviennent trop souvent dépendantes de PowerPoint. La technologie prend le pas sur le contenu. PowerPoint doit servir de support visuel à la présentation. Les photographies, les tableaux et les graphiques peuvent illustrer les principaux messages avec de la couleur, du style et de l'émotion. Les sites Web tels que « Death by PowerPoint » abondent (<http://www.slideshare.net/thecroaker/death-by-powerpoint>) et relatent des histoires d'horreur sur la façon dont la technologie peut « tuer » même le meilleur exposé.

[...] si le public n'a jamais vu de présentation Powerpoint auparavant, il sera épaté par les petits effets graphiques. S'il en a déjà vu une, il ronchonnera en voyant que vous essayez d'avoir l'air dégagé (Everything: how to give a good powerpoint presentation, <[everything2.com/index.pl?node\\_id=1134342](http://everything2.com/index.pl?node_id=1134342)>).

Si vous disposez de 20 minutes pour votre présentation, prévoyez 2 minutes au maximum pour chaque diapositive, et ne dépassez pas 10 diapositives: une pour la présentation des messages, 8 pour les détails des messages et une pour renforcer les principaux messages avec des actions recommandées.

FIGURE 12.2  
La bonne et la mauvaise diapo

## La mauvaise diapo

◆ *Ça vous rappelle quelque chose ? Il y a trop de puces et de texte ici. En plus, le texte est beaucoup trop petit pour qu'on puisse le lire du fond de la salle.*

◆ Le texte comporte toutes sortes de polices différentes qui distraient l'attention du public. Il y a trop de polices « serif » (c'est-à-dire des lettres à « empattement »).

◆ Le texte contient d'horribles fôtes d'orthographe et de frappe.

◆ Le fond noir et la police blanche sont difficiles à lire et coûteux à imprimer (consomment beaucoup d'encre).

◆ *La diapo ne contient pas de graphiques, de photos, de tableaux ou d'illustrations.*

◆ Les transitions entre les diapos distraient trop l'attention - cette diapo « se fond » dans la suivante, qui « s'imbrique » dans une autre, qui...

## La bonne diapo

- Une seule police « sans serif » suffisamment grande pour qu'on puisse la lire.
- Fond blanc, texte en noir.
- Visuel drôle qui illustre la discussion sur la nécessité d'utiliser des technologies simples.

La « bonne » diapositive utilise le corps de police 42. Elle comporte un dessin humoristique contenant des informations très pertinentes. Un public qui rit est un public à l'écoute, et l'humour est un formidable moyen de capter l'attention. Cette diapositive montre également

une utilisation intelligente des listes à puces ; les trois points sont des « points de discussion » que l'orateur peut développer. La diapositive ne dit pas tout, mais suggère et oriente.

### *Autres conseils concernant les technologies*

1. Soyez toujours prêt à l'éventualité que le matériel tombe en panne ou fonctionne mal au pire moment. Prévoyez un plan d'urgence au cas où les choses tournent mal.
2. Maintenez fermement les pointeurs laser (n'encerclez pas un objet) ou abstenez-vous de les utiliser.
3. Apportez des sauvegardes sur 2 ou 3 supports différents (p. ex., clé USB ou disque flash, CD ou enregistrement dans la messagerie Web) et soyez prêt à effectuer la présentation sans supports visuels si nécessaire.

FIGURE 12.3  
Préparation



Source : <<http://www.phdcomics.com>>.

4. Sur l'ordinateur de présentation, vérifiez que toutes les fonctions de mise à jour automatique (p. ex., l'antivirus, la mise à jour des logiciels) sont désactivées. Désactivez l'économiseur d'écran. Désactivez les programmes de messagerie instantanée. Fermez les autres programmes (p. ex., la messagerie électronique, le navigateur internet, etc.) qui peuvent vous interrompre ou vous distraire.

5. Utilisez des illustrations simples et limitez les fonctions d'animation intégrées de PowerPoint.
6. Moins on en fait, mieux c'est. «La simplicité est la meilleure esthétique<sup>4</sup>».

## PRÉSENTATIONS SOUS FORME D'AFFICHES

### Structure d'une affiche

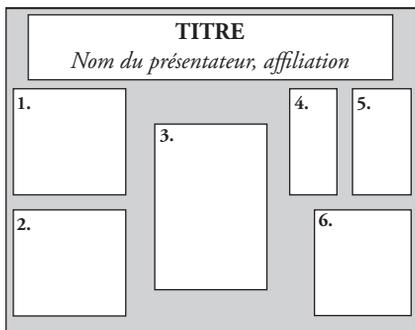
La structure d'une affiche dépendra des instructions fournies dans la lettre d'acceptation des organisateurs de la conférence. Celles-ci déterminent l'espace disponible. Pour que l'affiche ait vraiment un caractère professionnel, il faudra probablement y mettre les moyens. Ceux-ci varieront selon que vous disposez de capacités et de compétences internes pour la concevoir ou que vous faites appel à une ressource externe. Enfin, il est recommandé de transporter l'affiche dans une housse ou un tube de protection.

### Conception

- **Polices.** Utilisez des polices simples et suffisamment grandes (18-24 points) pour qu'on puisse lire de loin.
- **Espaces blancs.** Il n'est pas nécessaire de remplir tous les espaces blancs pour que les lecteurs puissent comprendre.
- **Graphiques.** Les photos, les tableaux ou autres graphiques explicites sont préférables aux documents tabulaires (p. ex., des diagrammes à secteurs plutôt que des feuilles de calcul).
- **Texte.** Carter et Nilsson (1999) recommandent : « Commencez par vos conclusions. Réduisez la quantité de texte et utilisez des gros caractères. Privilégiez les figures et les illustrations<sup>5</sup>. »

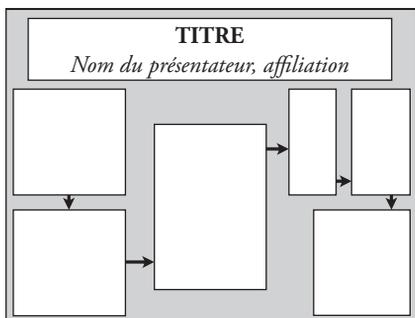
- **Documents « complémentaires ».** Les documents « complémentaires » disponibles à distance doivent être éliminés.
- **Sens** de la lecture. Les lecteurs doivent être facilement guidés dans leur lecture (généralement, en haut au centre) et dans le fil du récit (généralement, de gauche à droite et de haut en bas).
- **Documents distribués.** L'affiche est un excellent moyen de présenter ses travaux, et si cette mise en bouche est efficace, des documents complémentaires peuvent être nécessaires pour satisfaire ceux qui veulent en savoir plus.

FIGURE 12.4  
Exemples d'affiche



**Affiche n° 1**

Cette affiche guide le lecteur à l'aide de cases numérotées. De nombreux espaces blancs ont été insérés, et la présentation est équilibrée, simple et agréable à regarder.

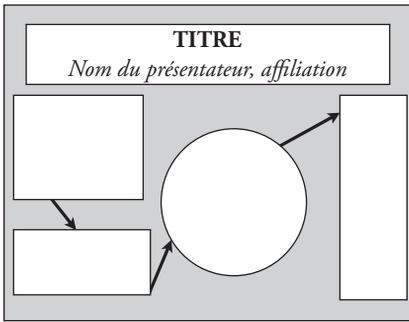


**Affiche n° 2**

Comme l'affiche n° 1, cette affiche guide le lecteur à l'aide de flèches (qui sont un peu plus explicites que les numéros).

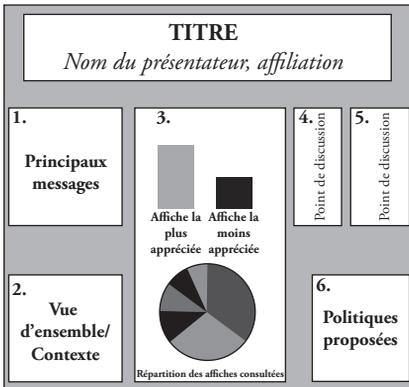
(suite page suivante)

(suite de la figure 12.4)



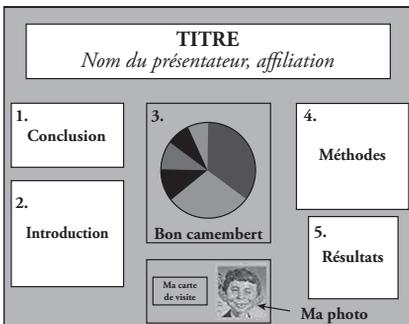
**Affiche n° 3**

Dans cette affiche, ce qui est important c'est le cercle au milieu : on insère ici une photo ou un graphisme frappant qui sera l'élément central de l'affiche.



**Affiche n° 4**

Légèrement différente des autres, cette affiche met en évidence les principaux messages et les possibilités. Les graphiques au centre ajoutent de la couleur et expliquent de manière simple des concepts qui peuvent être complexes.



**Affiche n° 5**

Une carte de visite et une photographie du présentateur ont été ajoutées à cette affiche. Ainsi, s'il n'est pas présent, les participants peuvent le retrouver plus tard à la conférence pour discuter plus en détail de ses idées.

## NOTES

1. Tel que cité dans Dahlin, M. (2006). *Giving a Conference Talk*, Austin, Université du Texas, <<http://www.cs.utexas.edu/users/dahlin/professional/goodTalk.pdf>>, consulté le 18 octobre 2010.
2. Gallo, C. (2008). « Deliver a Presentation Like Steve Jobs », *BusinessWeek*, 25 janvier, <[http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jan2008/sb20080125\\_269732.htm](http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jan2008/sb20080125_269732.htm)>, consulté le 18 octobre 2010.
3. Adapté de Hayes, K.G. (s.d.). *Effective Research Presentations: A Guide for Graduate Students*, Stillwater, Oklahoma State University, <<http://www.gradcollege.okstate.edu/download/pdf/EffResePres.pdf>>, consulté le 18 octobre 2010.
4. Shewchuk, J. (s.d.). « Giving an Academic Talk, <<http://www.cs.berkeley.edu/~jrs/speaking.html>>, consulté le 18 octobre 2010. Notez que les bandes dessinées du *New Yorker* dans ce chapitre figuraient initialement dans cet article.
5. Carter, N. et Nilsson, K. (1999). « Tips for a Readable Poster », <[http://www.bikewalk.org/2010conference/poster\\_toolkit/Readable\\_Posters.pdf](http://www.bikewalk.org/2010conference/poster_toolkit/Readable_Posters.pdf)>, consulté le 18 octobre 2010.

# 13

## Tirer parti des technologies

NÉTIQUETTE, NAVIGATEURS ET LISTES DE DISTRIBUTION

---

**N**e pas utiliser un ordinateur – bien et à fond – serait aussi absurde que de ne pas utiliser le stylo à bille ou le téléphone. Dans un monde où les pièces jointes, les blogues et les vidéos virales font la loi, c'est vraiment l'informatique ou la mort!

### COURRIER ÉLECTRONIQUE

Tout le monde utilise le courrier électronique, mais tout le monde ne l'utilise pas correctement. Le respect des règles d'or de la « nétiquette » peut être utile :

- Soyez bref et concis dans vos messages. Insérez un « signe de reconnaissance » dans la première phrase pour éviter à votre message de se retrouver avec les messages indésirables dans la corbeille.
- Un message électronique, un objet. Si le message comporte plusieurs points, utilisez une liste numérotée.
- Toutes les règles conventionnelles de grammaire, d'orthographe et de ponctuation s'appliquent aux messages électroniques.

- N'écrivez jamais en lettres MAJUSCULES. Elles donnent l'impression que vous « criez » après le lecteur.
- N'envoyez jamais un message sans l'avoir relu au préalable pour corriger les fautes.
- Vérifiez toujours les champs « À », « Cc » et « Cci » avant d'envoyer un message. Il n'y a rien de pire que d'envoyer un message au mauvais destinataire, surtout s'il contient des informations sensibles.
- Répondez aussitôt aux messages électroniques, même si vous devez simplement accuser réception.
- Ne partez jamais du principe qu'un message restera confidentiel.
- Entrez un objet qui a un sens évident pour le destinataire.
- Utilisez l'option « Répondre à tous » avec modération.
- Utilisez du texte normal. Restez simple.
- Limitez les pièces jointes à 1 Mo sauf si le destinataire a une connexion haut débit. Sinon, prévenez-le avant d'envoyer le message.
- Ne joignez pas un document que l'on peut ajouter par un simple copier-coller.
- N'abusez pas de la fonction « Importance ».
- Si un message électronique est urgent, précisez-le dans l'objet du message.

### ENCADRÉ 13.1

#### Qui a besoin de recevoir votre message ?

« **A** » : ce champ est pour les destinataires directs, ceux dont vous attendez une action ou une réponse.

« **Cc** » (*copie*) : pour les destinataires indirects, ceux qui doivent « être informés ». Ne copiez que vers le haut de la hiérarchie, nombreux sont ceux qui se sentent offensés si vous mettez leurs subordonnés en copie.

« **Bcc** » (*copie cachée*) : permet d'ajouter des destinataires anonymes. En parallèle, un message qui en apparence vous a été envoyé peut avoir été envoyé à d'autres en copie cachée.

## RESSOURCES

1. « Email Etiquette Rules for Effective Email Replies », <<http://www.emailreplies.com/>>, consulté le 14 octobre 2010.
2. I Will Follow Services (1997). « Email Etiquette », <<http://www.iwillfollow.com/>>, consulté le 14 octobre 2010.
3. Thorton, S. (1998). « Rules and Regulations: Email Etiquette », <<http://www.lse.ac.uk/collections/informationSystems/pdf/theses/wiredu.pdf>>, consulté le 14 octobre 2010.
4. Bauer, J. et Jerz, D. (2004). « Writing Effective E-Mail: Top 10 Tips », <<http://jerz.setonhill.edu/writing/e-text/e-mail.htm>>, consulté le 14 octobre 2010.
5. Kuntze, M. *et al.* (2002). « Communications Strategies for World Bank- and IMF-Watchers: New Tools for Networking and Collaboration », <<http://www.brettonwoodsproject.org/strategy/Commsreport.doc>>, consulté le 14 octobre 2010.

## Le manifeste de Gilbert sur le courrier électronique

Le manifeste sur le courrier électronique de Michael Gilbert stipule que le courrier électronique est un outil stratégique absolument indispensable qui doit primer. Avant de créer un site Web, des *podcasts* ou toute autre stratégie de communication électronique, comprendre la notion de courrier électronique et respecter les 3 règles d'or de Gilbert peut permettre de renforcer de manière significative la présence en ligne et l'influence de votre organisation :

- **Règle 1** : les ressources consacrées aux stratégies de courrier électronique sont beaucoup plus utiles que les mêmes ressources consacrées aux stratégies Web.
- **Règle 2** : un site Web articulé autour d'une stratégie de courrier électronique est beaucoup plus utile qu'un site Web articulé sur lui-même.
- **Règle 3** : une réflexion orientée sur le courrier électronique produira une meilleure stratégie globale.

### ENCADRÉ 13.2

#### Mauvaise utilisation du courrier électronique

- Ne collecte pas les adresses électroniques ;
- Achat d'adresses électroniques (comme les spammeurs) ;
- Investissement dans des sites Web plutôt que dans le courrier électronique ;
- Absence totale de stratégie de courrier électronique ;
- Ne répond pas aux messages électroniques ;
- Communique sans voix humaine (le vrai langage est ce qui relie les gens) ;
- N'incite pas les autres à utiliser la communication en ligne ;
- Pas de bulletins d'informations électroniques ;
- Pas de tests ;
- Plus préoccupé par le contenu que par la relation.

Source : Adapté de Gilbert, M. (2003). « Twelve Ways to Fail at Email », <<http://news.gilbert.org/12Ways>>, consulté le 14 octobre 2010.

### Création d'une liste de distribution électronique

La plupart des ordinateurs et des logiciels de messagerie électronique enregistrent et récupèrent automatiquement les contacts électroniques.

Cela vaut la peine de les compléter avec d'autres coordonnées pour créer une base de données de contacts ou un carnet d'adresses électronique. Vous gagnerez du temps, et cette base pourra servir à créer des listes de distribution (serveurs de listes) qui permettent d'envoyer le même message à plusieurs destinataires.

### ENCADRÉ 13.3

#### Autres navigateurs

Thunderbird : développé par Mozilla, Thunderbird offre une solution de rechange aux logiciels de messagerie électronique et potentiellement coûteux, tels que Outlook, Eudora ou Entourage. Ce programme de messagerie électronique Open Source est gratuit. Vous pouvez le télécharger à l'adresse <[www.mozilla.com](http://www.mozilla.com)>.

Tout envoi en nombre doit prévoir, dès le début, une option de désabonnement pour les destinataires. L'envoi par courrier électronique d'un bulletin d'informations doit être précédé d'une brève note

d'introduction. Par conséquent, l'objet du message est très important : « URGENT » ou « Hello » risque d'être bloqué par les filtres de courrier indésirable.

## INTERNET

Même s'il y a plusieurs façons de naviguer sur internet, les navigateurs Internet Explorer et Mozilla Firefox sont probablement les plus utilisés.

### ENCADRÉ 13.4

#### Quelques définitions courantes

**Open Source**: logiciel dont le code source, c'est-à-dire la version du logiciel telle qu'elle a été initialement écrite, peut être analysé, inspecté et utilisé par quiconque. Open source est le secteur public du monde de l'informatique, et il gagne du terrain de jour en jour.

**Logiciel libre**: logiciel gratuit, mais dont le code source n'est pas gratuit<sup>1</sup>.

**Logiciel en libre essai**: logiciel obtenu gratuitement, « accompagné d'une demande de paiement ». « Essayez avant d'acheter<sup>2</sup> ».

**Domaine public**: ensemble de connaissances « pour lequel aucune personne ou autre entité juridique ne peut établir ou posséder des droits de propriété. Ensemble d'informations que toute personne peut utiliser ou exploiter, à des fins commerciales ou non commerciales<sup>3</sup> ».

1. Open Source Definition. The Linux Information Project, Janvier 2007, <[http://www.linfo.org/open\\_source.html](http://www.linfo.org/open_source.html)>, consulté le 14 octobre 2010.
- 2, 3. Extrait de <<http://www.wikipedia.org>>, consulté le 14 octobre 2010.

Installer et apprendre à utiliser un programme peut prendre beaucoup de temps. Thunderbird ou Open Office nécessitent des connaissances en informatique plus qu'élémentaires (alors que tout le monde peut télécharger et installer facilement – et utilement – Firefox).

- **Firefox**. Navigateur Web Open Source performant, utilisé par plus de 10 % des internautes, <<http://www.mozilla.com/firefox/>>.

- **Thunderbird.** Logiciel de messagerie électronique Open Source de Mozilla, <<http://www.mozilla.com/thunderbird>>.
- **Open Office.** Cet énorme projet Open Source comprend un traitement de texte, un tableur, et bien d'autres choses, <<http://www.openoffice.org>>.

### ENCADRÉ 13.5

#### Firefox : navigation par onglets

À elle seule, cette fonctionnalité justifie le choix de Firefox : elle change radicalement notre façon de naviguer sur internet. En particulier lorsque la connexion est lente, la navigation par onglets permet d'ouvrir un lien sur une page en cours de consultation sans être obligé de fermer cette page initiale. Elle permet de garder ouverte la « première page » d'un site d'actualités, par exemple, et d'ouvrir en arrière-plan tous les articles que nous souhaitons lire. Cela réduit l'encombrement, améliore les performances de l'ordinateur et fait gagner un temps précieux.

## NOTES

1. Gilbert, M. (2001). « The Gilbert Email Manifesto (GEM) », <<http://news.gilbert.org/gem>>, consulté le 14 octobre 2010.
2. La plupart des programmes de messagerie électronique ont une option permettant de créer une base de données de contacts. Vous pouvez également télécharger des logiciels de base de données de contacts Open Source. Vous trouverez un exemple à l'adresse <<http://civicrm.org/>>.
3. Des informations pertinentes sur Creating electronic distribution lists sont disponibles en ligne à <<http://www.dgroups.org>>, <<http://www.freemailtutorials.com/mozillaThunderbird/thunderbirdAddressBook.cwd>>, et pour Outlook, à <<http://support.microsoft.com/kb/284292>>.

# 14

## Traitement de texte

---

La plupart d'entre nous utilisent le traitement de texte pour rédiger des documents ou prendre des notes. Ce que peu de gens savent c'est qu'un logiciel de traitement de texte peut également être utilisé comme outil de publication assistée par ordinateur pour créer des documents de communication efficaces, tels que des brochures et des bulletins d'information.

### CRÉATION D'UN BULLETIN D'INFORMATION

Pour une organisation, plusieurs raisons valables peuvent justifier la publication d'un bulletin d'information. En effet, ils permettent de mettre en évidence les conclusions de la recherche, d'annoncer un événement particulier et d'entretenir la visibilité d'une organisation grâce à des informations actualisées et utiles. Ils sont peu coûteux à créer, imprimer et diffuser, et ils sont essentiels pour fournir de l'information sur des événements complexes en les divisant en morceaux plus digestes.

Comme pour tout outil d'AC, leur conception et leur contenu doivent être étudiés avec soin, et (là encore!) adaptés à un public spécifique. Quel que soit son contenu ou son style, un bulletin doit informer de manière sélective: comme un apéritif, un bon bulletin doit ouvrir l'appétit du lecteur. Dans la présente section, nous simplifierons en nous focalisant sur :

- l'identification du public visé et des canaux pour l'atteindre ;
- le choix de la conception, de la qualité et de la taille du bulletin ;
- les éléments qui seront utilisés ;
- l'exécution d'une ingénierie inverse, et
- l'intégration de tous ces éléments.

## **Le public**

Nous commençons par lui pour bien insister sur le fait que chacun des éléments du bulletin est dicté par le public visé. Toute tentative visant à satisfaire plusieurs publics (ayant une compréhension et des besoins différents) avec le même produit risque de les décevoir ou de les braquer tous.

## **La conception**

Si nous connaissons le public visé, nous savons ce qu'il aura envie de lire, et nous saurons comment présenter ce contenu. Par exemple, un bulletin d'information destiné à un public très scientifique n'utilisera pas les mêmes images (p. ex., des diagrammes et des schémas complexes) qu'un bulletin d'information destiné à des groupes communautaires (p. ex., des photos).

- Le logo et le titre (ou cartouche) doivent capter l'attention du public du premier coup d'œil. Quelque chose de simple, élégant et professionnel qui ressortira et éveillera la curiosité. Le logo est un élément essentiel de l'identité d'une organisation ; il représente son image, son style et sa qualité.
- Le texte doit être facilement lisible et visuellement intéressant. Des colonnes, des zones de texte et des listes à puces peuvent être utilisées pour séparer les blocs de texte. Les blancs (zones sans contenu) donnent un aspect net et dégagé, ce qui aère la présentation.

- Combinez différents types d'informations. Le bulletin peut présenter des résultats à mettre en évidence, des plans d'action futurs, et éventuellement un rapport sur une conférence à laquelle vous avez assisté. Il peut annoncer des événements importants à venir, mettre en avant un projet de recherche ou un chercheur et, bien évidemment, contenir des renvois à d'autres informations, des ressources et des contacts.
- Combinez différents types d'éléments. Les photos, les graphiques, les diagrammes, les bandes dessinées, les zones de texte brisent la monotonie du texte normal.

FIGURE 14.1  
Le bulletin

**Logo simple, nom de l'organisation en gros caractères**

**Titre simple, date indiquée, les images ajoutent de la couleur et du style.**

**Breve description de la mission et des bailleurs de fonds du projet.**

**Courte liste de rappels**

**Beaucoup de blancs: pas trop d'informations.**

**Le texte vertical ajoute de la variété**

**Les zones de texte brisent la monotonie du texte**

**Bailleurs de fonds cités et logos reproduits**

Source : Document produit par l'auteur de *La boîte à outils*, <[http://www.idrc.ca/en/ev-125720-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-125720-201-1-DO_TOPIC.html)>, consulté le 14 octobre 2010.

Si le public est essentiellement local, et si la diffusion s'effectue principalement par voie électronique (courrier électronique ou internet), la qualité et les dimensions deviennent extrêmement importantes. Il se peut que les destinataires ne puissent pas télécharger des fichiers volumineux (plus de 1 Mo). Ils seront moins disposés à imprimer des fichiers volumineux ou contenant du texte en couleur qui consomment beaucoup d'encre. Idéalement, l'objectif visé est que les destinataires impriment le bulletin d'information. Les lecteurs ont tendance à parcourir rapidement les informations sur leur écran d'ordinateur, sans les lire aussi attentivement que dans une version imprimée.

Un bulletin d'information envoyé par courrier électronique doit mesurer environ 500 Ko et être au format .pdf. Le mieux est d'avoir deux versions : une version de qualité supérieure publiée de manière professionnelle et une version de qualité inférieure, de la taille d'un petit fichier, compressée pour la diffusion électronique.

La plupart, voire tous les logiciels de traitement de texte, proposent des modèles utiles où ces paramètres sont déjà prédéfinis. Il vous suffit d'insérer votre contenu, sans vous préoccuper de la mise en page. L'exemple de bulletin d'information ci-dessous a été entièrement créé à partir d'un modèle existant.

## PASSAGE EN REVUE DES ÉLÉMENTS

Quelle que soit la justification d'un bulletin d'information, que ce soit pour informer ou défendre une cause, il est important de passer en revue les éléments (texte, photos, graphiques) qui appuieront les principaux messages.

Comme le montre la discussion sur internet de ce chapitre, on peut certainement cannibaliser du texte écrit à d'autres fins. Quelques modifications peuvent, par exemple, transformer un résumé analytique ou l'introduction d'un rapport annuel en un « article » percutant pour le bulletin d'information. Les photographies prises lors d'une collecte de données peuvent constituer l'illustration nécessaire d'un concept ou de conclusions convaincantes.

## INGÉNIERIE INVERSE

Les autres bulletins d'information peuvent être une bonne « source d'inspiration » et permettre d'effectuer une ingénierie inverse, qui consiste à prendre un produit final et à le désassembler étape par étape pour voir comment tous les éléments individuels ont créé le résultat final. En utilisant un moteur de recherche en ligne, on peut trouver des dizaines d'exemples de bons et – de mauvais – bulletins d'information.

## L'IMPORTANCE DES TÂTONNEMENTS

Continuez d'essayer. Continuez d'expérimenter et de tester. Et continuez d'enregistrer votre travail. Utilisez la fonction « Enregistrer sous... » pour conserver plusieurs versions du document (p. ex., Bulletininformation-v1.doc, Bulletininformation-v2.doc, Bulletininformation-v3.doc) au cas où vous n'êtes pas sûr des modifications et souhaitez les vérifier (et même les annuler) après avoir fait d'autres essais.

Sachant que le contenu et la conception dépendent du public et des éléments disponibles (sans oublier leurs auteurs), voici quelques suggestions simples pour la création d'un bulletin d'information :

- une brève description de l'organisation ;
- une brève description d'un nouveau projet (et ce qui le rend si innovant) ;
- une brève biographie d'un des chercheurs ;
- les remerciements d'un des bailleurs de fonds ;
- les titres de précédents projets, avec des renvois à d'autres informations ;
- une référence à de précédentes publications ;
- une annonce pour des postes vacants ou des appels d'offres ;
- tous les contacts, de l'adresse postale à l'adresse électronique en passant par l'adresse du site Web.

FIGURE 14.2  
Bulletin d'information finalisé

**SANTÉ NATIONALE = DÉVELOPPEMENT NATIONAL**

# SN=DN

*SN=DN est un organisme de recherche recherche sur le paludisme qui se consacre à l'étude de la gouvernance, de l'équité et des impacts sur la santé des populations vulnérables. Nos connaissances aident à faire évoluer les politiques nationales.*

Bulletin mensuel

Numéro 17 – Automne 2008

**Le papier**

Recherchez la qualité sans ostentation. Si le papier est trop ordinaire, ça risque de faire médiocre. S'il est trop luxueux ou contraire, ça risque de faire prétentieux. 90 grammes par mètre carré (g/m<sup>2</sup>) c'est probablement suffisant pour éviter l'impression désagréable de voir à travers. Plus de 120 g/m<sup>2</sup>, c'est peut-être trop coûteux et trop épais.

**Le titre**

Même un bulletin doit avoir un nom! Vous pouvez lui donner comme titre principal « Lettre d'information » ou « Bulletin », mais chaque numéro peut avoir un titre original, par exemple par thème.  
**Page 2**

**Le style**

Votre « style maison » rend votre travail immédiate-ment reconnaissable et cohérent. Mais surtout, il vous évite d'avoir à décider pour chaque numéro quelles polices, marges et zones d'impression utiliser – elles sont déjà paramétrées.  
**Page 2**

**Grands titres**



Respectez les choix de votre organisation concernant les couleurs et les polices de caractères.  
**Page 2**

**Texte principal**

Là encore, utilisez la même police de bout en bout. C'est plus facile pour vous et plus reposant pour les yeux de vos lecteurs. Et puis, est-ce que le texte est justifié?  
**Page 3**

**Colonnes**

Quel nombre de colonnes ne faut-il pas dépasser? Est-ce que 6 c'est trop?  
**Page 4**



## Changer la lutte contre le paludisme?

Les pages de ce bulletin peuvent contenir plusieurs éléments différents, mais sa mise en page est assez standard: en haut nous avons des « liens » au contenu, et cette section contient le contenu le plus important, c'est-à-dire l'article principal. Il est surmonté d'un titre accrocheur et est illustré par plusieurs photos.

Les images, les diagrammes et les schémas qui montrent vos programmes en action sont extrêmement efficaces. Ils captent immédiatement l'attention et rendent plus vivants les processus de recherche complexes. Ils aident le lecteur à comprendre ce que vous faites. Du point de vue de la mise en page, ils permettent aussi à l'œil de se « reposer » du texte lu en continu. Un bon bulletin comporte beaucoup de « blancs » sans aucun contenu.



**Cette femme demande « En Amérique du nord et en Europe, ils ont utilisé le DDT pour éradiquer le paludisme. Pourquoi on ne l'utilise pas ici? »**

**Le bon dosage d'illustrations**

Dans le cadre de la stratégie de communication de SN = DN décrite au Chapitre 6 de cette Boîte à outils, SN = DN a identifié les groupements féminins comme la principale cible de ses messages. Vous voyez comment chacune des images cible cette population spécifique? Vous voyez comment chaque image utilise efficacement des couleurs similaires? Nous n'avons absolument pas modifié ces photos – sauf le recadrage et le zoom avant sur la photo ci-dessus pour supprimer les parties inutiles de

l'arrière-plan – mais dans notre banque de centaines de photos, nous avons choisi celles qui représentaient le mieux nos groupes cibles (femmes et enfants) et correspondaient à notre mise en page et à notre palette de couleurs. Nous avons même étendu cette palette de couleurs à nos grands titres...

Petit détail amusant: la structure de ce bulletin a été entièrement créée à l'aide d'un modèle de traitement de texte. Le plus dur était déjà fait!

**Le bon dosage d'illustrations 2<sup>e</sup> partie**

Ne vous laissez pas emporter par votre volonté d'illustrer. Moins vous en faites, mieux c'est et la cohérence est essentielle. Utilisées à bon escient, ce type d'illustrations peuvent ajouter une touche professionnelle; si vous en abusez, elles donneront une impression d'amateurisme. Il est conseillé de tester aussi bien le contenu que l'aspect général de votre bulletin sur un petit groupe représentatif avant de le diffuser (surtout la première fois).



## INTÉGRATION

Le bulletin d'information est l'un des produits de communication que chaque organisation – grande, petite ou disposant d'un budget limité – doit avoir. Il synthétise des informations importantes et tient le public informé mais désireux d'en savoir plus. Mieux encore, il devient un produit de communication essentiel pour la diffusion à l'aide des différents outils décrits dans ce chapitre. On peut :

- envoyer le bulletin d'information par courrier électronique directement aux destinataires choisis ;
- l'envoyer à la liste de distribution de l'organisation ;
- le publier sur le site Web de l'organisation (sous forme de document .pdf ou en copiant le texte et en le collant sur les différentes pages du site) ;
- le publier sur le blogue de l'organisation (comme publication du jour et sous la forme d'un lien permanent facilement visible et accessible pendant plusieurs jours) ;
- informer les « amis » que le bulletin est disponible, par le réseau social en ligne de l'organisation.
- utiliser la fonction de courrier électronique du site Web du réseau social de l'organisation pour diffuser le bulletin d'information ;
- encourager les « amis » du réseau social de l'organisation à commenter le bulletin d'information et à l'envoyer à d'autres personnes intéressées.

Le courrier électronique, internet et la publication assistée par ordinateur sont des applications étroitement reliées. Correctement utilisés, ces trois outils peuvent susciter un gain d'attention, de publicité, d'actualité et peut-être même de nouveaux financements. Ce sont des outils qui peuvent servir collectivement à l'adoption d'une stratégie de communication en ligne.

Incontestablement, les possibilités en ligne se sont multipliées au cours de la dernière décennie – du point de vue technique, du fond et de l'accès. Avec la généralisation des ordinateurs, la connectivité

internet en constante amélioration à travers le monde et l'accès à des outils faciles à utiliser et gratuits, c'est le moment idéal pour tirer parti des opportunités en ligne. Ce n'est qu'une des nombreuses approches, mais plus nous comprenons le monde en ligne, plus nous pouvons l'utiliser pour atteindre nos objectifs.

# 15

## Suivi et évaluation

### FOIRE AUX QUESTIONS

---

#### QUELLE EST LA DIFFÉRENCE ENTRE « SUIVI » ET « ÉVALUATION » ?

Le suivi est une « observation » permanente, il consiste simplement à mesurer le rendement par rapport à des niveaux prédéfinis. Il est généralement effectué en interne<sup>1</sup>.

L'évaluation est un examen plus systématique et approfondi, généralement effectué à la fin du cycle d'un projet<sup>2</sup>. Elle examine non seulement ce qui s'est passé, mais aussi comment et pourquoi cela s'est passé de cette manière, et ce que l'on peut faire pour améliorer le rendement<sup>3</sup>. Comme Patton (2002) et d'autres l'ont souligné, les meilleures évaluations sont axées vers l'action<sup>4</sup>.

#### QUELLES SONT LES ÉTAPES COURANTES D'UNE ÉVALUATION ?

Les sept principales étapes sont<sup>5</sup> :

1. définir le but et les paramètres de l'évaluation ;
2. identifier les principales parties prenantes ;

3. définir les questions de l'évaluation ;
4. choisir les méthodes appropriées ;
5. collecter les données ;
6. analyser et interpréter les données ;
7. utiliser et communiquer les résultats.

Ces étapes sont similaires à celles de la conception et des protocoles de recherche. Notez que les étapes 5 et 6 doivent être répétées souvent comme exigences du suivi d'un projet. Elles sont abordées plus en détail dans la section sur la pensée évaluative du chapitre 3. L'étape 7 est également décrite plus amplement dans les chapitres 6 et 7 sur l'élaboration d'une stratégie de communication et la description des supports imprimés.

## Étape 1 : But et paramètres

Le but de l'évaluation doit toujours être une action – une action que l'évaluation rend possible. D'après Chelimsky et Shadish (1997), les avantages de l'évaluation peuvent être répartis en trois grands domaines : l'évaluation pour la responsabilité, l'évaluation pour le développement et l'évaluation pour les connaissances<sup>6</sup>. Tous les autres aspects représentent de simples sous-catégories<sup>7</sup>.

- **Responsabilité** : pour démontrer qu'un projet a utilisé ses ressources de manière rationnelle<sup>8</sup>. Il peut exister d'autres besoins en matière de responsabilité horizontale ou verticale en dehors de ceux des bailleurs de fonds d'un projet.
- **Développement** : pour recueillir les enseignements tirés – ou comprendre les réussites et les échecs – qui serviront à apporter des améliorations, à répéter les réussites et à éviter les erreurs.
- **Connaissances** : pour améliorer les connaissances sur un sujet spécifique<sup>9</sup>. Qu'est-ce qui fonctionne? Qu'est-ce qui ne fonctionne pas? Et comment ces leçons et expériences contribuent-elles à notre connaissance du sujet?

## Étape 2: Parties prenantes

Une évaluation est réussie lorsqu'elle sert ses principaux utilisateurs. Dans de nombreux cas, il s'agira de l'équipe de recherche proprement dite, tandis qu'un organisme de financement sera un utilisateur secondaire. La distinction entre principaux utilisateurs et utilisateurs secondaires fait partie de la cartographie du contexte abordée au chapitre 4 et des stratégies de communications détaillées au chapitre 6.

## Étape 3: Questions

Si on connaît les informations dont les utilisateurs ont besoin, on peut déterminer les questions qui guideront l'évaluation. Une question doit être posée pour qu'une réponse puisse être apportée sur la base de données empiriques<sup>10</sup>. Nous devons être en mesure d'utiliser des résultats mesurables pour formuler nos réponses. Pour Patton (2002), le point de départ de toute évaluation doit être l'utilisation prévue par les utilisateurs visés<sup>11</sup>.

### ENCADRÉ 15.1

#### Cinq questions d'évaluation principales

<b>Quoi?</b>	Avons-nous fait ce que nous avons dit?
<b>Pourquoi?</b>	Qu'avons-nous appris sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné?
<b>Alors quoi?</b>	En quoi le fait d'avoir effectué ce travail a-t-il changé les choses?
<b>Maintenant quoi?</b>	Que pouvons-nous faire différemment?
<b>Ensuite quoi?</b>	Comment comptons-nous utiliser les conclusions de l'évaluation pour la formation continue?

Source: Santé Canada (1996). *Guide to Project Evaluation: A Participatory Approach*, Ottawa, Direction générale de la santé de la population, Santé Canada. L'approche repose sur les travaux réalisés par Ron Labonte et Joan Feather du Prairie Region Health Promotion Research Centre.

## RESSOURCES

1. Patton, M.Q. (2002). « Utilization-Focused Evaluation (UFE) Checklist », *Evaluation Checklist Project*, <<http://www.wmich.edu/evalctr/checklists>>, consulté le 18 octobre 2010.
2. Section de l'évaluation du CRDI (2004). « Identifying the Intended User(s) of an Evaluation », *Evaluation Guidelines 7*, Ottawa, CRDI, <[http://www.idrc.ca/en/ev-32492-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-32492-201-1-DO_TOPIC.html)>.

## Étapes 4 et 5 : Méthodes et collecte

Les évaluations doivent toujours reposer sur des données empiriques et respecter une procédure systématique de collecte et d'analyse des données, qu'elles soient quantitatives ou qualitatives, pour optimiser la crédibilité et éviter les partis pris possibles<sup>12</sup>. Cela inclut la sélection des méthodes de collecte des données, des instruments de collecte des données, des unités d'analyse, des techniques d'échantillonnage ainsi que les délais, la fréquence et les coûts de collecte des données. Les méthodes de collecte des données comprennent :

- **Indicateurs de rendement.**
- **Sondages formels.**
- **Méthodes d'évaluation rapides :** entretiens avec les principaux informateurs, groupes de discussion, entretiens avec les groupes communautaires, observations directes et mini-sondages.

La conception idéale de l'évaluation est souvent limitée par ce que Bamberger (2006) appelle « les contraintes du monde réel<sup>13</sup> ». Cela inclut généralement les contraintes de temps, de budget, de ressources humaines, politiques et de données. Les plans qui tiennent compte des limitations évitent les surprises ou les déceptions. Ces contraintes doivent être mentionnées lors de la conception ainsi que dans les rapports.

## Étape 6 : Analyser et interpréter les données

Les données brutes doivent devenir des « synthèses et rapports accessibles et utilisables qui s'ajoutent à l'ensemble des connaissances sur la réussite du projet et favorisent un changement d'attitudes, de compétences et de comportements<sup>14</sup> ». L'analyse des données quantitatives est souvent simple ; ce sont des chiffres qui peuvent être analysés sous forme de moyennes, fourchettes, pourcentages et proportions<sup>15</sup>. De nos jours, les programmes informatiques facilitent grandement la tâche. Les données qualitatives, c'est-à-dire les perceptions, idées et événements, sont plus difficiles à analyser. L'analyse descriptive, le codage thématique et l'analyse du contenu apportent la solution<sup>16</sup>.

### ENCADRÉ 15.2

#### Des mots ou des chiffres

*En fin de compte, toute recherche  
a une base qualitative*

Donald Campbell

*Il n'y a rien de tel que les données qualitatives.  
Tout est un ou zéro.*

Fred Kerlinger

Depuis des années maintenant, les partisans des données qualitatives et quantitatives s'opposent, chaque camp proclamant sa supériorité.

Avant tout, les données qualitatives sont des mots exprimés, alors que les données quantitatives prennent la forme de chiffres. Plus spécifiquement, les données quantitatives peuvent être « mesurées », tandis que les données qualitatives ne peuvent qu'être « décrites ». Les premières sont « inductives » – aucune hypothèse n'étant nécessaire avant la collecte des données – et les dernières « déductives ». Les données qualitatives nous donnent une description détaillée et prennent en compte le contexte ou l'environnement. Les données quantitatives peuvent être analysées à l'aide de méthodes statistiques rigoureuses qui permettent ensuite de généraliser les résultats à un groupe de population plus large.

Ces dernières années, les universitaires et les chercheurs ont commencé à se rendre compte qu'aucune n'est inconditionnellement meilleure que l'autre, et qu'elles ne s'excluent pas mutuellement. Comme le souligne Patton (1999), « Les données quantitatives nous indiquent les grandes tendances et désignent les domaines où nous avons besoin d'informations et d'une compréhension plus détaillées ; une réflexion qualitative approfondie nous aide ensuite à obtenir des indicateurs

*(suite page suivante)*

(suite de l'encadré 15.2)

supplémentaires pour embrasser la situation dans son ensemble et produire des sondages pour étudier les tendances généralisables. » L'importance de l'utilisation combinée des méthodes quantitatives et qualitatives n'est plus contestée. La difficulté est de trouver le bon équilibre, dans chaque cas.

Note : Pour plus d'informations sur ce sujet, voir :

- Trochim, W.M.K. (2006). « The Qualitative-Quantitative Debate, Research Methods Knowledge Base », <<http://www.socialresearchmethods.net/kb/qualdeb.php>>.
- Colorado State University (s.d.). « The Qualitative versus Quantitative Debate. Writing Guides, Generalizability & Transferability », <<http://writing.colostate.edu/guides/research/gentrans/pop2f.cfm>>.
- Patton, M.Q. (1999). « Utilization-Focused Evaluation in Africa », Exposés sur la formation en évaluation présentés à la conférence inaugurale de l'Association africaine d'évaluation, du 13 au 17 septembre 1999, Nairobi, Kenya, <<http://www.preval.org/documentos/00552.pdf>>.

## Étape 7 : Utiliser et communiquer les résultats

Il existe de nombreuses manières – et souvent plus appropriées et propres au public – de mettre en forme et de communiquer les conclusions, autres qu'un rapport d'évaluation conventionnel. Comme pour tout outil imprimé, l'efficacité d'un rapport d'évaluation dépend de l'efficacité de son mode de distribution.

Structure typique d'un rapport d'évaluation :

- **Résumé analytique** : synthèse de 3 pages maximum des résultats, conclusions et recommandations. Les contraintes peuvent être mentionnées ici ou dans la section suivante.
- **Introduction et contexte** : le but de l'évaluation, les questions qu'elle soulève et les principales conclusions.
- **Description de l'intervention évaluée** : une brève présentation « du but, de la logique, de l'historique, de l'organisation et des parties prenantes » du projet à l'étude<sup>17</sup>.
- **Résultats** : les données collectées et leur analyse, structurée autour des questions d'évaluation.

- **Conclusions et recommandations** : résultats placés dans le contexte et leur applicabilité dans d'autres situations. Enfin, les recommandations pour éclairer les politiques ou améliorer les projets futurs.
- **Annexes** : les autres moyens de communiquer des résultats sont : les « réunions, séminaires, ateliers, conférences, présentations à la presse<sup>18</sup> » ainsi que les communiqués de presse, les documents audiovisuels (p. ex., les spots vidéo ou radio), les sites Web, les exposés de politique, les réseaux, etc. En combinant les stratégies, on maximise l'impact et l'adoption des résultats.

## QU'EST-CE QU'UN CRITÈRE D'ÉVALUATION ?

Comment savons-nous ce qui est « bon » ou « mauvais » ? Comment reconnaissons-nous le « succès »<sup>19</sup> ? Mais surtout la grande question est « Qu'est-ce que nous évaluons exactement ? Que voulons-nous découvrir ? Par rapport à quels critères devons-nous évaluer notre projet ? Comment déterminons-nous si les ressources ont été correctement utilisées ? » Le Comité d'aide au développement de l'OCDE a défini cinq critères internationaux pour évaluer l'aide au développement : efficacité, impact, pertinence, durabilité et efficience. Pour chaque critère utilisé, ou combinaison de critères, une liste de questions doit déterminer le degré de réalisation des objectifs.

### ENCADRÉ 15.3 Cinq critères d'évaluation

**Efficacité** : degré de réalisation des objectifs d'une action de développement, compte tenu de leur importance relative.

**Impact** : ensemble des effets d'un [projet], positifs et négatifs, attendus et inattendus.

**Pertinence** : degré de conformité d'un [projet] avec les besoins et priorités de groupes cibles et les **politiques** des pays bénéficiaires et des bailleurs de fonds.

**Durabilité** : continuation ou longévité des bénéfices résultant d'un [projet] après l'arrêt de l'aide au développement.

(suite page suivante)

(suite de l'encadré 15.3)

**Efficience**: degré de justification des coûts d'un [projet] par ses résultats, en tenant compte des alternatives (en d'autres termes, une comparaison entre les intrants et les extrants).

Source: Molund, S. et Schill, G. (2004). *Looking Back Moving Forward: Sida Evaluation Manual*. Stockholm, Sida.

## QUELQUES QUESTIONS COURANTES<sup>20</sup>

### **Efficacité**

- Dans quelle mesure les objectifs convenus ont-ils été atteints?
- Les activités réalisées suffisent-elles à atteindre les résultats espérés?
- Dans quelle mesure le résultat identifié est-il vraiment le fruit de l'intervention et non pas de facteurs externes?
- Quelles raisons justifient la réalisation ou la non-réalisation des résultats?
- Que pourrait-on faire pour améliorer l'efficacité de l'intervention?

### **Impact**

- Comment l'intervention a-t-elle affecté le bien-être des différents groupes de parties prenantes?
- Que cela se serait-il passé si l'intervention n'avait pas eu lieu?
- Quels sont les effets positifs et négatifs? Y-a-t-il plus d'effets positifs que négatifs?
- Quels sont les effets de l'intervention tels qu'ils sont perçus par les bénéficiaires et les autres parties prenantes?

### **Pertinence**

- L'intervention est-elle en adéquation avec les stratégies de subsistance et les spécificités culturelles des bénéficiaires?

- La conception de l'intervention est-elle adaptée au contexte?
- Le moment choisi pour l'intervention est-il pertinent du point de vue des bénéficiaires?
- Les interventions proposées peuvent-elles être répétées?

## **Durabilité**

- Dans quelle mesure l'impact positif justifie-t-il des investissements continus?
- Les parties prenantes sont-elles disposées et aptes à continuer les activités par leurs propres moyens?
- Existe-t-il une appropriation locale possible?
- Les parties prenantes locales ont-elles participé à la planification et à la mise en œuvre de l'intervention pour assurer un engagement local dès le début?
- Les technologies utilisées dans l'intervention sont-elles adaptées aux conditions économiques, sociales et culturelles existantes?

## **Efficiences**

- Quelles mesures ont été prises durant la phase de planification et de mise en œuvre pour garantir une utilisation rationnelle des ressources?
- L'intervention aurait-elle pu se dérouler dans de meilleures conditions, à un moindre coût et dans des délais plus courts?
- Un type d'intervention totalement différent aurait-il pu résoudre le même problème à un moindre coût?

## **QU'EST-CE QU'UNE ÉVALUATION PARTICIPATIVE ?**

Dans une évaluation participative, l'intégralité du processus, de la planification à la mise en œuvre, engage toutes les parties prenantes du projet ainsi que l'utilisation d'un facilitateur<sup>21</sup>. Les évaluations

participatives « cherchent à être pratiques, utiles, instructives et autonomisantes : pratiques dans le sens où elles répondent aux besoins, intérêts et préoccupations de leurs principaux utilisateurs, utiles car les conclusions sont diffusées de manière à ce que les principaux utilisateurs puissent les utiliser et instructives car elles cherchent à améliorer les résultats du programme<sup>22</sup> ».

#### ENCADRÉ 15.4

##### Caractéristiques d'une évaluation participative

**Focalisation et appropriation** : ces évaluations sont essentiellement axées sur les besoins d'informations des parties prenantes (et non, par exemple, d'un bailleur de fonds).

**Portée** : l'éventail des participants et leurs rôles dans le processus peuvent varier. Par exemple, certaines évaluations peuvent cibler uniquement les maîtres d'œuvre ou les bénéficiaires du programme, tandis que d'autres peuvent inclure l'ensemble des parties prenantes.

**Négociations des participants** : les groupes de participants se rencontrent pour communiquer, trouver un consensus sur les conclusions de l'évaluation, résoudre les problèmes et élaborer des plans pour améliorer les performances.

**Diversité des points de vue** : les opinions de tous les participants sont sollicitées et prises en compte. Les parties prenantes puissantes permettent la participation des moins fortes.

**Processus d'apprentissage** : le processus est une expérience d'apprentissage pour les participants.

**Conception souple** : les questions de conception sont déterminées (dans la mesure du possible) dans le processus participatif. En général, les questions d'évaluation, les méthodes de collecte et d'analyse des données sont déterminées par les participants, et non par des évaluateurs externes.

**Orientation empirique** : les évaluations participatives efficaces reposent sur des données empiriques. En général, des techniques d'évaluation rapides sont utilisées pour déterminer ce qui s'est passé et pourquoi.

**Utilisation de facilitateurs** : ce sont les participants qui réalisent l'évaluation, mais un ou plusieurs experts externes servent de facilitateurs.

Source : Adapté du Centre de l'information et de l'évaluation pour le développement de l'USAID (1996). « Conducting a Participatory Evaluation ». *Performance Monitoring and Evaluation TIPS*, (1).

## QUELLE EST LA DIFFÉRENCE ENTRE UNE ÉVALUATION FORMATIVE ET SOMMATIVE ?

Les évaluations formatives (ou provisoires) ont lieu alors que les activités sont toujours en cours. Elles peuvent corriger les défauts ou les conséquences imprévues ou tirer parti d'événements positifs<sup>23</sup>. Les évaluations sommatives ont lieu lorsque toutes les activités sont terminées. Elles sont effectuées lorsqu'il n'est plus possible d'apporter des changements. Elles permettent d'évaluer si les objectifs initiaux ont été atteints et de collecter des données sur les résultats et stratégies, ainsi que sur les activités qui y ont abouti<sup>24</sup>. Comme le théoricien de l'évaluation Bob Stake l'explique, « Quand le cuisinier goûte la soupe, c'est formatif, quand les invités goûtent la soupe, c'est sommatif<sup>25</sup> ».

## QU'EST-CE QU'UNE ÉVALUATION DU PROCESSUS ? UNE ÉVALUATION DES PROGRÈS ? UNE ÉVALUATION DE L'IMPACT ?

Une évaluation du processus met l'accent sur la manière dont les activités ont été planifiées et réalisées, en plus d'une analyse des produits et d'autres résultats pertinents<sup>26</sup>. Elle n'évalue pas les effets d'un projet, mais examine plutôt le processus conduisant à ces effets<sup>27</sup>.

Une évaluation des progrès évalue le degré de réalisation des objectifs d'un projet par rapport à des valeurs de référence<sup>28</sup>.

Une évaluation de l'impact examine les effets globaux d'un projet en fin de cycle, y compris les effets positifs et négatifs, attendus et inattendus. Elle peut également évaluer les effets à long terme, « à l'échelle des sociétés, des communautés ou des systèmes<sup>29</sup> ». Comme il s'agit d'une mise en garde constante dans de nombreuses évaluations, la principale difficulté liée à l'évaluation de l'impact réside dans la tâche difficile de détermination de la causalité. Comment savons-nous que X a créé Y ?

## RESSOURCES

1. Organisation de coopération et de développements économiques (1991). *Principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement*, Genève, OCDE.
2. Molund, S. et Schill, G. (2004). *Looking Back Moving Forward: Sida Evaluation Manual*, Stockholm, Sida.
3. Department for International Development (2005). *Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff*, Londres, DFID, Section de l'évaluation.

## QU'EST-CE QU'UNE DONNÉE DE RÉFÉRENCE ?

L'évaluation de l'efficacité et de l'impact n'est possible que s'il existe des valeurs de référence prédéfinies par rapport auxquelles les changements et les progrès peuvent être évalués. Une étude de référence décrit une situation avant la mise en œuvre des activités ou interventions<sup>30</sup>.

## COMMENT POUVONS-NOUS DÉTERMINER LA CAUSALITÉ ?

Constater des changements est une chose. En déterminer la cause en est une autre. Est-ce que le projet proprement dit a causé les changements constatés ? Ou existait-il d'autres facteurs, aucun, quelques-uns ou un peu des deux ? La difficulté est de déterminer si les changements se seraient produits même si le projet n'avait jamais existé.

Pour répondre à ces questions difficiles, nous pouvons adopter une approche théorique, qui consiste à prendre un exemple hypothétique auquel nous pouvons comparer ces changements réels. Un groupe témoin non exposé peut imaginer comment le groupe cible s'en serait sorti sans l'intervention<sup>31</sup>. Dans de nombreux cas, il ne sera pas possible de déterminer si les changements étaient uniquement dus aux activités.

## QUELLE APPROCHE D'ÉVALUATION CONVIENT À MON PROJET ?

Chaque projet, programme et organisation doit choisir l'approche qui convient le mieux à son contexte. Il n'existe pas de règle établie. Les meilleurs choix sont faits par ceux qui connaissent le mieux toutes les options. Par ailleurs, différentes méthodes d'évaluation peuvent être utilisées.

### QU'EST-CE QU'UNE APPROCHE CADRE LOGIQUE ?

L'approche cadre logique (souvent appelée cadre logique) est une application du suivi axé sur les résultats (SAR). Les cadres logiques évaluent la relation causale, c'est-à-dire les liens de cause à effet, entre les intrants, les processus, les résultats, les incidences et les impacts. Ces cadres logiques sont généralement élaborés par les planificateurs de projet pour clarifier les objectifs et guider la mise en œuvre. Les évaluateurs utilisent les cadres logiques pour comprendre les hypothèses d'un projet et évaluer les réalisations par rapport aux indicateurs de rendement<sup>32</sup>. La méthode du cadre logique peut être particulièrement utile lors d'une évaluation formative ou d'une évaluation des progrès, surtout pour corriger les lacunes.

Les cadres logiques privilégient les relations linéaires entre les intrants et les résultats, et de ce fait, attribuent la causalité sans tenir compte des autres facteurs externes. En dépit des critiques habituelles et de longue date, les cadres logiques demeurent l'approche de suivi et d'évaluation préférée de nombreux bailleurs de fonds internationaux<sup>33</sup>.

Une approche de cadre logique doit comprendre : une analyse des problèmes, une arborescence des objectifs, une hiérarchie des objectifs, une analyse des parties prenantes et une stratégie privilégiée comprenant les activités et résultats. Une fois que ces mesures ont été prises, les concepteurs du projet peuvent passer à la matrice du cadre logique, qui est essentiellement un tableau récapitulatif des étapes précédentes. Elle décrit les activités prévues du projet, ses principales hypothèses et un plan pour la conduite du suivi et de l'évaluation<sup>34</sup>.

TABLEAU 15.1  
Présentation du cadre logique

	<i>Résumé descriptif</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Sources et moyens de vérification</i>	<i>Hypothèses</i>
<b>But – but global auquel le projet contribue</b>	Énoncés descriptifs	Changements mesurables : quantité, qualité, délais	Outils pour déterminer si des changements se sont produits – MSC, AI, AARS, etc.	Autres événements/ conditions contribuant à ce que les activités produisent des résultats, objectifs et buts.
<b>Objectif – changements observables dans le comportement</b>		Peut concerner les processus, produits et impacts		
<b>Résultat (1) – biens et services tangibles pour atteindre l'objectif</b>				
<b>Résultat (2)</b>				
<b>Résultat (3)</b>				
<b>Activités – ce que fait le projet pour produire des résultats</b>		Intrants – toutes les ressources humaines, financières et techniques nécessaires pour réaliser les activités		

Source: Adapté de Hovland, I. (2007). « Making a Difference: M&E of Policy Research », *Document de travail 281*, Londres, Overseas Development Institute, <<http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/WP281.pdf>>, consulté le 18 octobre 2010.

## RESSOURCES

1. Bond Guidance notes, « Beginner's Guide to a Logical Framework Analysis », Series 1, <[http://www.ngo.org/support.net/graphics/ngo/documents/English/273\\_bond/series\\_1.doc](http://www.ngo.org/support.net/graphics/ngo/documents/English/273_bond/series_1.doc)>, consulté le 18 octobre 2010.
2. Hovland, I. (2007). « Making a Difference: M&E of Policy Research », *Document de travail 281*, Londres, Overseas Development Institute, <<http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/WP281.pdf>>, consulté le 18 octobre 2010.
3. Örtengren, K. (2003). « The Logical Framework Approach: A summary of the Theory Behind the LFA Method », <[http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA1489en\\_web.pdf&a=2379](http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA1489en_web.pdf&a=2379)>, consulté le 18 octobre 2010.
4. Programme on Disability and HealthCare Technology (2004). « Constructing a Logical Framework. Knowledge and Research », <<http://www.kar-dht.org/logframe.html>>, consulté le 18 octobre 2010.

## QU'EST-CE QU'UNE MATRICE MODULAIRE ?

Cet outil d'autoévaluation conçu par Rick Davies est d'une grande simplicité, et révèle parfois une juxtaposition flagrante entre des éléments qui doivent ou ne doivent pas se correspondre. Ces matrices aident les évaluateurs à déterminer « dans quelle mesure leurs résultats (passés, actuels et prévus) ont contribué aux impacts souhaités, dans quelle mesure leurs résultats ont été axés sur le public cible et dans quelle mesure leurs résultats ont été alignés sur des événements importants (p. ex., des événements politiques ou des réunions importantes)<sup>35</sup> ». La conception du projet peut ensuite être modifiée en conséquence.

Hovland (2007) explique : « Pour chaque résultat, des croix sont réparties sur la ligne des résultats en fonction du domaine où l'impact souhaité du résultat est créé. La matrice peut ensuite être comparée à la répartition réelle des efforts du projet dans différents groupes d'acteurs, afin de déterminer si des ressources doivent être réaffectées. »

## RESSOURCE

1. Davies, R. (2005). « Moving from Logical to Network Frameworks: A Modular Matrix Approach to Representing and Evaluating Complex Programs », <<http://www.mande.co.ukdocsMMA.htm>>, consulté le 18 octobre 2010.

TABLEAU 15.2  
Exemple de matrice modulaire (résultats et impacts)

<i>Résultats</i>	<i>Impacts</i>			
	<i>Renforcer les capacités de recherche locales sur le sujet</i>	<i>Sensibiliser davantage les responsables des politiques et les médias sur le sujet</i>	<i>Établir des relations entre les partenaires de recherche et les organisations de la société civile</i>	<i>Orienter le changement vers une politique plus favorable aux pauvres</i>
Lancement du projet		XXX		X
Site Web	X	X		X
Réunions individuelles avec les responsables politiques		XXX		XX
Série de réunions publiques	X	X	XXX	X
Création de réseaux	XX	X	XXX	X
Rapports de recherche	XXX		X	
Exposés de politique	XX	XXX	X	XX

Source: Hovland, I. (2007). « Making a Difference: M&E of Policy Research », *Overseas Development Institute Working paper 281*, Londres, ODI, <<http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/WP281.pdf>>, consulté le 18 octobre 2010.

## QU'EST-CE QU'UNE ÉVALUATION RAPIDE DES INCIDENCES ?

Développé par le programme RAPID (Research & Policy in Development) de l'Overseas Development Institute, l'approche RAPID Outcome Assessment (ROA) s'appuie sur des éléments tirés de 3 méthodologies de suivi et d'évaluation :

- Études périodiques de changements de politiques spécifiques – suivi en amont des changements de politiques pour identifier les principaux acteurs, événements, influences, et évaluation de leur importance relative.
- Analyse des études de cas de projets de recherche spécifiques – suivi en aval de projets de recherche spécifiques et d'activités connexes pour évaluer leur impact.
- Approches de cartographie des incidences – identification des changements de comportement des principaux acteurs et analyse des facteurs qui les ont influencés.
- L'approche ROA a été conçue comme une méthodologie d'apprentissage pour évaluer la contribution des actions d'un projet et de la recherche à un changement de politique ou d'environnement politique. Elle ne peut pas être utilisée pour déterminer l'impact économique de la recherche à partir d'un changement de politique.

### RESSOURCE

1. Site Web de l'ILRI et de l'ODI, « Process and Partnership for Pro-Poor Policy Change Project », <<http://www.pppppc.org/Project/Methodology-development.asp>>, consulté le 18 octobre 2010.

## QU'EST-CE QU'UNE CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES ?

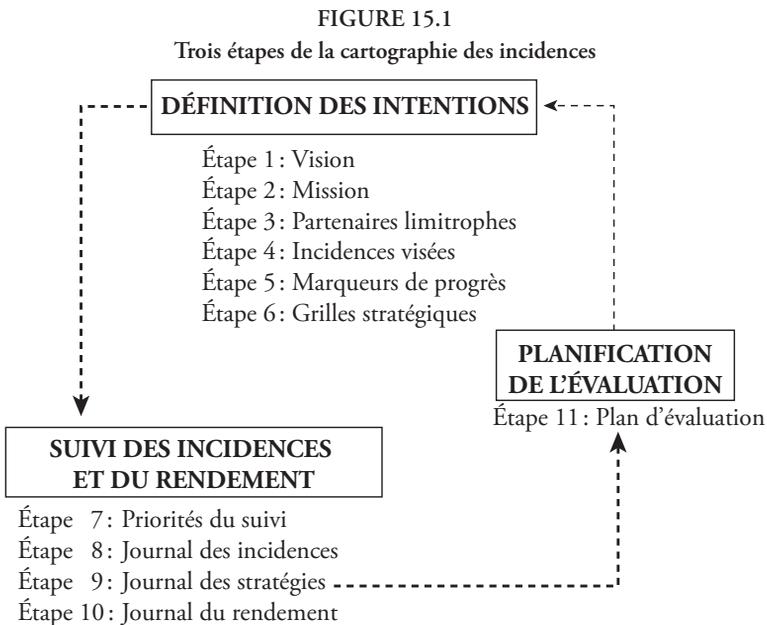
La cartographie des incidences (CI) a été élaborée par la Section de l'évaluation du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) comme une autre approche de l'évaluation. Elle se justifie par le fait que la causalité et l'impact d'un projet sont extrêmement difficiles à évaluer. Comment pouvons-nous isoler  $x$  quand  $x$ ,  $y$  et  $z$  ont influencé différentes parties de  $a$ ,  $b$  et  $c$  sur une période de cinq ans ? La plupart des impacts à long terme, par exemple l'amélioration des moyens de subsistance des populations locales, ne sont pas dus à un seul projet, mais à un grand nombre de facteurs sur une longue durée. Par conséquent, la cartographie des incidences n'est axée que sur une catégorie spécifique de résultats : les incidences. Ici, on entend par incidences les « changements dans le comportement, les relations, les activités ou les actions de personnes, groupes et organisations avec lesquels un programme travaille directement<sup>36</sup> ».

La cartographie des incidences se fait généralement en trois étapes différentes. La première étape, « Définition des intentions », est particulièrement utile pour aider les projets et programmes à trouver un consensus sur les changements au niveau macroéconomique auxquels ils souhaitent contribuer. Elle répond généralement à quatre questions : pourquoi ? (globalement, un énoncé de vision « dans un monde parfait »), comment ? (mission, grilles stratégiques, pratiques organisationnelles), qui ? (les « partenaires limitrophes » que le projet ou programme cherche à influencer), et quoi ? (incidences visées et marqueurs de progrès). Pour certains projets, l'étape « Définition des intentions » représente leur seule utilisation importante de la cartographie des incidences, d'autres outils apportant un suivi et une évaluation détaillés.

La seconde étape, « Suivi des incidences et du rendement », décrit les moyens utilisés par un projet ou un programme pour suivre ses actions, en particulier en appui aux partenaires limitrophes et aux

incidences identifiées. La dernière étape, « Planification de l'évaluation », aide à déterminer les priorités en matière d'évaluation afin de mieux adapter les ressources à leur utilisation finale.

Lorsqu'elle est utilisée en entier, la cartographie des incidences est censée être une « approche entier de planification, de suivi et d'évaluation qu'il est recommandé utiliser au début d'un programme une fois que son orientation a été définie<sup>37</sup> ». Il est possible d'utiliser certains de ses éléments et outils isolément et en combinaison avec d'autres.



Source : Earl, S., Carden, F. et Smutylo, T. (2001). *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs*, Ottawa, CRDI, <[http://www.idrc.ca/enev-9330-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/enev-9330-201-1-DO_TOPIC.html)>, consulté le 18 octobre 2010.

## RESSOURCE

1. La Communauté virtuelle d'apprentissage en matière de cartographie des incidences est une excellente ressource en ligne, un centre virtuel créé par les utilisateurs de la cartographie des incidences à travers le monde, <<http://www.outcomemapping.ca>>, consulté le 18 octobre 2010.

## COMMENT PUIS-JE ASSOCIER LA CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES À L'APPROCHE CADRE LOGIQUE ?

Remarque: la réponse à cette question a été adaptée de la publication de la Section de l'évaluation du CRDI, «Draft Version: Outcome Mapping Highlights. Can OM and LFA share a space?» Pour plus d'informations, rendez vous à <<http://www.outcomemapping.ca>>.

Il n'existe pas de formule idéale pour créer un « espace » commun aux deux, étant donné qu'une approche de suivi et d'évaluation dépend de la nature et de la complexité des travaux à entreprendre, des

TABLEAU 15.3

### Les différences entre l'approche cadre logique et la cartographie des incidences

<i>Quelles questions soulève l'approche cadre logique?</i>	<i>Quelles questions soulève la cartographie des incidences?</i>
<b>But:</b> quelle situation idéale nous servira de point de référence pour guider le programme?	Quel est notre monde idéal? Comment y contribuerons-nous idéalement?
<b>Intrants:</b> de quels ingrédients avons-nous besoin pour créer les changements souhaités?	Qui pouvons-nous influencer? Quelles attitudes, activités et relations contribueront le mieux à la vision?
<b>Activités:</b> que fait le projet avec ses intrants et ingrédients?	Quel récit transformatif décrira le mieux les changements que nous souhaitons?
<b>Résultats:</b> quels sont les résultats directement liés à nos activités? Quels changements immédiats pouvons-nous constater?	Comment appuierons-nous ce changement?
<b>Incidences:</b> quels changements découlent de nos résultats?	Que devons-nous faire pour rester en bonne santé et contribuer efficacement aux changements?
<b>Impact:</b> comment la situation générale a-t-elle été affectée par nos contributions?	L'impact étant complexe et difficile à évaluer, comment les indicateurs de progrès peuvent-ils nous montrer que notre contribution est effective?

Source: Ambrose, K. (2009). «Outcome Mapping and Logical Framework Approach: Can They Share a Space?», <[http://www.outcomemapping.ca/forumfilesOM-LFA\\_DRAFT\\_165.pdf](http://www.outcomemapping.ca/forumfilesOM-LFA_DRAFT_165.pdf)>, consulté le 18 octobre 2010.

obligations d'information aux bailleurs de fonds et autres utilisations requises des données de suivi et d'évaluation, ainsi que des ressources de suivi et d'évaluation du projet.

L'approche rationnelle consiste à comprendre les types d'information et d'utilisation que chacune offre, ainsi que leurs avantages et inconvénients, et de déterminer comment elles peuvent s'enrichir mutuellement.

Compte tenu de la hausse du coût lié à l'utilisation de deux systèmes, à quelles variables pouvons-nous les associer ?

### ENCADRÉ 15.5

#### Associer cartographie et approche cadre logique

Faciliter la participation et l'apprentissage social	<p>Utiliser l'approche cadre logique ou la définition des intentions comme aide et outil visuels pour la discussion, l'apprentissage et le consensus entre les parties prenantes, afin d'inspirer et de guider les actions du programme et des partenaires.</p> <p>Favoriser l'intégration logique et la collaboration équitable dans le processus de planification, de suivi et d'évaluation.</p>
Reconnaître et systématiser la complexité	<p>S'appuyer sur l'approche cadre logique pour aider les parties prenantes à comprendre l'ordre des changements auxquels le projet devrait contribuer grâce à son influence sur les partenaires limitrophes.</p> <p>Mettre l'accent non seulement sur les résultats finaux du développement, mais aussi sur la compréhension des processus qui y mènent.</p>
Donner la priorité à l'apprentissage et aux responsabilités multiples	<p>Planifier un processus d'apprentissage structuré et systématique, que les parties prenantes peuvent utiliser pour guider leurs décisions et actions.</p> <p>Modifier l'approche cadre logique en fonction de l'analyse et de l'évolution de la situation.</p> <p>Passer de l'attribution à la contribution, en invitant à la reconstruction et à l'analyse constante des événements qui se produisent dans la sphère d'influence du programme.</p> <p>Donner aux bailleurs de fonds la possibilité d'en savoir davantage sur la manière dont les résultats ont été – ou non – atteints.</p>

*(suite page suivante)*

(suite de l'encadré 15.5))

Améliorer l'apprentissage organisationnel	Renforcer les capacités de réflexion de l'équipe du programme et s'adapter à l'évolution de la situation pour maintenir la pertinence. Préparer le programme à son rôle d'agent du changement et aux changements éventuels.
Promouvoir la réflexion évaluative et l'évaluation axée sur l'utilisation	Encourager les organismes d'application et les partenaires limitrophes à mieux comprendre les liens entre les actions du programme, les actions des partenaires limitrophes et les changements en matière de développement. Interpréter et utiliser les données obtenues sur les indicateurs.

Source: Ambrose, K. (2009). « Outcome Mapping and Logical Framework Approach: Can They Share a Space? », <[http://www.outcomemapping.ca/forumfilesOM-LFA\\_DRAFT\\_165.pdf](http://www.outcomemapping.ca/forumfilesOM-LFA_DRAFT_165.pdf)>, consulté le 18 octobre 2010.

## OÙ PUIS-JE TROUVER DES INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LE SUIVI ET L'ÉVALUATION ?

Il existe de nombreux auteurs et sources d'informations sur le suivi et l'évaluation. Voici une liste incomplète :

### RESSOURCES

1. Aubel, J. (1999). *Participatory Program Evaluation: A Manual for Involving Program Stakeholders in the Evaluation Process*, Baltimore, Catholic Relief Services, <<http://www.childsurvival.com/documentsPEManual.pdf>>, consulté le 18 octobre 2010.
2. USAID Center for Development Information and Evaluation (1996). *Performance Monitoring and Evaluation TIPS series*, <[http://www.usaid.gov/pubs/usaid\\_eval](http://www.usaid.gov/pubs/usaid_eval)>, consulté le 18 octobre 2010.
3. Hovland, I. (2007). « Making a Difference: M&E of Policy Research », *Document de travail 281* de l'ODI, <<http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/WP281.pdf>>, consulté le 18 octobre 2010.
4. W.K. Kellogg Foundation (1998). *Evaluation Handbook*, <<http://www.wkcf.org/PubsToolsEvaluationPub770.pdf>>, consulté le 18 octobre 2010.
5. Earl, S., Carden, F. et Smutylo, T. (2001). « Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs », <[http://www.idrc.ca/env-9330-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/env-9330-201-1-DO_TOPIC.html)>, consulté le 18 octobre 2010.

6. Patton, M.Q. (1999). « Utilization-Focused Evaluation in Africa », Exposés sur la formation en évaluation présentés à la conférence inaugurale de l'Association africaine d'évaluation, du 13 au 17 septembre 1999, à Nairobi, Kenya, <<http://www.preval.org/documentos00552.pdf>>, <<http://www.wmich.edu/evalctr/checklistsufe.pdf>>; voir aussi Patton, M.Q. (1997). *Utilization-Focused Evaluation*, Thousand Oaks, Sage.
7. The Global Social Change Research Project. « Free Resources for Methods in Program Evaluation and Social Research », <<http://gsociology.icaap.org/methods>>, consulté le 18 octobre 2010.  
Ce site contient des liens vers des ouvrages, manuels et guides en ligne gratuits, ainsi que des informations pratiques sur toutes les méthodes se rapportant à l'évaluation, par exemple les sondages, les observations, les statistiques, la présentation des résultats, les logiciels gratuits, etc.

## NOTES

1. Molund, S. et Schill, G. (2004). *Looking Back Moving Forward: Sida Evaluation Manual*, Stockholm, Swedish International Development Cooperation Agency.
2. Adapté de l'OCDE/CAD (2002). *Manuel de l'aide au développement*, Paris, OCDE.
3. Centre de l'information et de l'évaluation pour le développement de l'USAID (1997). « The Role of Evaluation in USAID », *Performance Monitoring and Evaluation TIPS* 11.
4. Voir Patton, M.Q. (2002). « Utilization-Focused Evaluation (U-FE) Checklist ». Evaluation Checklist Project, <<http://www.wmich.edu/evalctr/checklists>>, consulté le 18 octobre 2010. Voir aussi Westat, J.F. (2002). *The 2002 User Friendly Handbook for Project Evaluation*, Arlington, National Science Foundation.
5. Adapté de Santé Canada (1996). *Guide to Project Evaluation: A Participatory Approach*, Ottawa, Direction générale de la santé de la population, Santé Canada; et Westat, J.F. (2002). *Op. cit.*
6. Chelimsky, E. et Shadish, W. (1997). *Evaluation for the 21st Century: A Handbook*, Thousand Oaks, Sage.
7. McGuire, M. (2002). *Literature Review on the Benefits, Outputs, Processes, and Knowledge Elements of Evaluation*, Projet de soutien pour la défense des intérêts et le développement professionnel de la société canadienne d'évaluation, Toronto, Zorzi et associés.
8. Department for International Development (2005). *Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff*, Londres, Section de l'évaluation, DFID.

9. Chelimsky, E. et Shadish, W. (1997). *Op. cit.*
10. USAID Center for Development Information and Evaluation (1997). « The Role of Evaluation in USAID », *Performance Monitoring and Evaluation TIPS, 11*, <[http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNABY239.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABY239.pdf)>, consulté le 18 octobre 2010.
11. Patton, M.Q. (2002). *Op. cit.*
12. *Ibid.*
13. Bamberger, M., Rugh, J. et Mabry, L. (2006). *RealWorld Evaluation – Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints*, Thousand Oaks, Sage.
14. Adapté de Santé Canada (1996). *Guide to Project Evaluation: A Participatory Approach*, Révisé le 17 avril 2000, Ottawa, Direction générale de la santé de la population, Santé Canada, <<http://www.phac-aspc.gc.ca/ph-sp/resources-ressources/guide/index-eng.php>>, consulté le 18 octobre 2010.
15. *Ibid.*
16. Westat, J.F. (2002). *Op. cit.*
17. Molund, S. et Schill, G. (2004). *Op. cit.*
18. *Ibid.*
19. Scriven, M. (2007). « The Logic and Methodology of Checklists », <<http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/checklistmenu.htm#models>>, consulté le 18 octobre 2010.
20. Ces questions sont adaptées de Department for International Development – DFID (2005). *Op. cit.*
21. USAID Center for Development Information and Evaluation (1996). « Conducting a Participatory Evaluation », *Performance Monitoring and Evaluation TIPS, 1*, <[http://www.usaid.gov/pubs/usaid\\_eval/pdf\\_docs/pnabs539.pdf](http://www.usaid.gov/pubs/usaid_eval/pdf_docs/pnabs539.pdf)>, consulté le 18 octobre 2010.
22. Bradley, J.E., Mayfield, M.V., Mehta, M.P. et Rukonge, A. (2002). « Participatory Evaluation of Reproductive Health Care Quality in Developing Countries », *Social Science & Medicine, 55*(2): 269-282.
23. Westat, J.F. (2002). *Op. cit.*
24. *Ibid.*
25. Cité dans Westat, J.F. (2002). *Op. cit.*
26. Molund, S. et Schill, G. (2004). *Op. cit.*
27. Westat, J.F. (2002). *Op. cit.*
28. *Ibid.*
29. Molund, S. et Schill, G. (2004). *Op. cit.*
30. *Ibid.*
31. *Ibid.*
32. Department for International Development – DFID (2005). *Op. cit.*

33. Hovland, I. (2007). *Making a Difference: M&E of Policy Research*, Document de travail n° 281, Londres, Overseas Development Institute.
34. *Ibid.*
35. *Ibid.*
36. Earl, S., Carden, F. et Smutylo, T. (2001). *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs*, Ottawa, Centre de recherches pour le développement international.
37. *Ibid.*



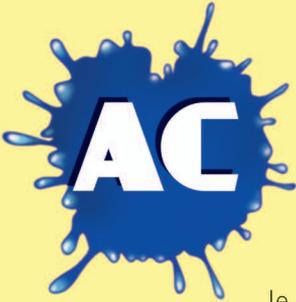
## Les auteurs

---

**Gavin Bennett**, journaliste, auteur et expert-conseil en communication stratégique d'origine kényane, a acquis une riche formation auprès de maisons d'enseignement en Ouganda, au Kenya, en Afrique du Sud et au Royaume-Uni. Depuis quelque 40 ans, il prodigue ses talents de rédacteur et de réviseur aux médias de masse, revues spécialisées et diverses maisons de production (imprimée ou vidéo) d'Afrique, d'Europe et des Amériques. Ses conseils stratégiques et ses méthodes de mise en œuvre de projets pour le compte de multinationales, d'organisations paragouvernementales, d'ONG, de maisons d'enseignement, ainsi que quelques-uns de ses projets personnels, lui ont valu de nombreux prix nationaux et internationaux.

**Nasreen Jessani** participe actuellement au Groupe de travail sur les politiques de transfert des connaissances sous l'égide du Groupe de référence sur l'épidémiologie des maladies d'origine alimentaire de l'OMS. Auparavant, à titre d'administratrice du programme Gouvernance, équité et santé du Centre de recherche pour le développement international du Canada (CRDI), elle a dirigé le projet *Recherche, moteur d'action* du CRDI et de la Direction du développement et de la coopération Suisse. Elle a été au service du Constella Future's Group International, de Family Health International, de l'Organisation mondiale de la santé, de la Bangladesh Rural Advancement Commission (BRAC) et de l'Organisation internationale du travail. Elle possède

une formation en politiques internationales de santé publique et en gestion. Madame Jessani a également siégé au Groupe directeur international du Réseau de politiques fondées sur des données probantes (EVIPNet) de l'OMS.



Inspiré de l'expérience de spécialistes de disciplines pertinentes du monde entier, *La boîte à outils sur l'application des connaissances* a pour but d'encourager les chercheurs à utiliser l'application des connaissances le mieux possible.

Les outils qu'il fournit aideront les chercheurs à s'assurer que leur application rigoureuse de la démarche scientifique touche plus de personnes, est mieux comprise et tend davantage à déboucher sur une action positive. En résumé, en rendant leur travail plus utile, ils le rendront plus précieux.

PUQ.CA

IDRC  CRDI



9 782760 531338

ISBN 978-2-7605-3133-8