



# Élaborer une stratégie de gestion de l'information et de la communication

---

Instruments à l'usage  
des organisations de  
développement agricole  
et rural



### À propos du CTA

Le Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA) est une institution internationale conjointe des États du Groupe ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique) et de l'Union européenne (UE). Il intervient dans les pays ACP pour améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle, accroître la prospérité dans les zones rurales et garantir une bonne gestion des ressources naturelles. De plus, il a pour mission de faciliter l'accès à l'information et aux connaissances, de favoriser l'élaboration des politiques agricoles dans la concertation et de renforcer les capacités des institutions et communautés concernées. Le CTA opère dans le cadre de l'Accord de Cotonou et est financé par l'UE. Pour plus d'informations sur le CTA, visitez le site [www.cta.int](http://www.cta.int) ou contactez :

**CTA** Postbus 380  
6700 AJ Wageningen  
Pays-Bas  
Tel: +31 (0)317-467100  
Fax: +31 (0)317-460067  
Courriel: [cta@cta.int](mailto:cta@cta.int)

**Citation** CTA, 2014. Élaborer une stratégie de gestion de l'information et de la communication - Instruments à l'usage des organisations de développement agricole et rural. Guide du facilitateur, Wageningen, Pays-Bas, CTA.

**Publié pour la première fois en 2014** par le Centre technique de coopération agricole et rurale ACP-UE (CTA)  
ISBN: 978-92-9081-541-9

**Auteurs** Peter Walton, Dr Gashaw Kebede  
**Traduction** ACG/CAPSTAN, Belgique  
**Relecture** Yawo Assigbley; BLS, Belgique  
**Illustrateur** Auke Herrema  
**Image originale de couverture** ACG srl, Belgique  
**Gestion de projet éditorial** Jenessi Matturi  
**Conception et mise en page** Steers McGillan Eves, Royaume-Uni  
**Impression** Digigrafi BV, The Netherlands

© CTA, 2014. Tous droits réservés. Cette publication peut être reproduite à des fins éducatives et de formation dans la mesure où son usage n'est pas commercial et que la source est clairement indiquée. Toute demande portant sur la reproduction à des fins commerciales doit être adressée au CTA.





# Élaborer une stratégie de gestion de l'information et de la communication

---

Instruments à l'usage  
des organisations de  
développement agricole  
et rural

# Table des matières

---

Liste des schémas, tableaux et encadrés	v
Avant-propos	vii
Remerciements	xiii
Préface	ix

## Module 1 – Qu'est-ce que la GIC et la stratégie de GIC? 1

Introduction	2
1.1 Qu'est-ce que la GIC et pourquoi est-elle importante?	3
1.2 Qu'est-ce que la stratégie de GIC et pourquoi est-elle importante?	6
1.3 Importance de l'information et de la GIC	8
1.4 Concepts connexes	9

## Module 2 – Préparation et processus de planification 15

### 2.1 – Mobilisation des ressources et compte rendu 16

Introduction	16
2.1.1 Processus d'élaboration de la stratégie	17
2.1.2 Termes de référence pour l'élaboration d'une stratégie de GIC	19
2.1.3 Formation d'une équipe d'élaboration de la stratégie	21
2.1.3.1 Producteurs, gestionnaires et utilisateurs de l'information	22
2.1.3.2 Critères pour la composition d'une équipe d'élaboration de la stratégie	23
2.1.3.3 Etapes suivantes	24

### 2.2 – Analyse de la situation actuelle 27

Introduction	27
2.2.1 Etudes des besoins en information	29
2.2.1.1 Préparation	29
2.2.1.2 Recherche documentaire	32
2.2.1.3 Audit de l'information	37
2.2.1.4 Analyse des parties prenantes	43
2.2.2 Analyse FFOM	44

---

<b>Module 3 – Formulation et élaboration de la stratégie</b>	<b>49</b>
<b>3.1 – Identification et sélection des options</b>	<b>50</b>
Introduction	50
3.1.1 Détermination des enjeux primordiaux	51
3.1.2 Elaboration des objectifs stratégiques	52
3.1.3 Analyse des risques	56
3.1.3.1 Les risques organisationnels	57
3.1.3.2 Les risques politiques	57
3.1.3.3 Les risques financiers	58
3.1.3.4 Les risques techniques	58
3.1.4 Etablissement d'alliances stratégiques	59
<b>3.2 – Rédaction du document de la stratégie de GIC</b>	<b>62</b>
Introduction	62
3.2.1 Qui devrait rédiger le document de stratégie de GIC ?	62
3.2.2 Etapes clés de la rédaction de la stratégie de GIC	63
3.2.3 Contenu de la stratégie de GIC	65
3.2.3.1 La partie principale du document de stratégie de GIC	65
3.2.3.2 Le plan de mise en œuvre de la stratégie de GIC	67
3.2.4 Langage de la stratégie de GIC	79
<b>3.3 – Communication de la stratégie de GIC</b>	<b>74</b>
Introduction	74
3.3.1 Le feedback et les réponses	75
3.3.1.1. Les étapes clés de la collecte de feedbacks du personnel	76
3.3.2 La finalisation et l'approbation	78
3.3.2.1 La finalisation	78
3.3.2.2 L'approbation	79
3.3.3 La publication et la communication	80
3.3.3.1 La publication	80
3.3.3.2 La communication	81

<b>  Module 4 – Mise en œuvre, suivi et évaluation</b>	<b>87</b>
<b>4.1 – Les questions relatives à la mise en œuvre</b>	<b>88</b>
Introduction	88
4.1.1 La mise en œuvre de la stratégie	89
4.1.1.1 Les activités et les apports	90
4.1.1.2 L'échéancier	90
4.1.1.3 Les rôles et les responsabilités	91
4.1.1.4 Les indicateurs	91
4.1.2 Les approches d'une mise en œuvre efficace	91
4.1.2.1 Les discussions ouvertes	92
4.1.2.2 Les réunions d'équipe régulières	92
4.1.2.3 Le soutien et les conseils ad hoc	93
4.1.2.4 Le recours aux gardiens/champions	93
4.1.2.5 La gestion des partenariats	93
4.1.3 Gestion du changement	94
4.1.3.1 La participation	95
4.1.3.2 Une vision partagée	95
4.1.3.3 La communication	95
<b>4.2 – Suivi et évaluation</b>	<b>98</b>
Introduction	98
4.2.1 La nécessité d'un suivi et d'une évaluation	99
4.2.2 Le modèle logique dans l'évaluation	99
4.2.3 La définition des indicateurs	102
4.2.4 La planification de l'évaluation	105
<b>4.3 – Mise à jour de la stratégie de GIC</b>	<b>108</b>
Introduction	108
4.3.1 Diffusion du rapport de suivi et d'évaluation	109
4.3.2 Mise à jour de la stratégie de GIC	111
<b>  Annexes</b>	<b>117</b>
1. Notes pour le facilitateur	118
2. Modèle pour la préparation (et révision) des termes de référence pour une activité d'élaboration de stratégie de GIC	122
3. Exemple de termes de référence pour un exercice d'élaboration de stratégie de GIC	126
4. Evaluation et appréciation de la formation	131
Glossaire	135
Collaborateurs du guide et du manuel	137
Sigles et abréviations	139
Index	140

# Listes des schémas, tableaux et encadrés

---

## | Schémas

2.2.1	Environnements interne et externe de la GIC	30
2.2.2	Structure organisationnelle du ministère de l'Agriculture	34
4.2.1	Éléments du modèle logique	100
4.3.1	Étapes clés dans la collecte de feedbacks du personnel sur la version provisoire du document de la stratégie de GIC et du S&E	110

## | Tableaux

2.1.1	Ressources requises pour l'élaboration de la stratégie de GIC	20
2.1.2	Exemples de producteurs, gestionnaires et utilisateurs de l'information dans un ministère de l'Agriculture	23
2.2.1	Produits et services d'information	38
2.2.2	Modèle d'évaluation des TIC	39
2.2.3	Audit des ressources humaines	41
2.2.4	Exemple de formulaire pour déterminer les lacunes en matière d'information	42
2.2.5	Matrice d'analyse FFOM	44
2.2.6	Exemple de l'analyse FFOM du CNDA du ministère de l'Agriculture	46
3.1.1	Exemple d'une analyse FFOM du CNDA du ministère de l'Agriculture	54
3.1.3	Résumé de l'analyse des risques	59
4.1.1	Exemples d'activités, d'apports, de résultats et d'impacts ou de conséquences	89
4.2.1	Cadre logique	103
4.2.2	Exemple de la manière dont pourraient être utilisés des indicateurs pour évaluer l'efficacité d'une stratégie de GIC	104

## Encadrés

1.1	Le concept d'information	2
1.2	L'information permet de sauver le temps et l'argent	3
1.3	Les services d'information internes sont une ressource essentielle	5
2.2.1	Étude de cas : Ministère de l'Agriculture	28
2.2.2	Mission, vision, objectifs et buts du ministère de l'Agriculture	33
3.1.2	Exemples d'objectifs stratégiques	55
3.2.1	Exemples de besoins et de lacunes	64
3.2.2	Exemples de solutions possibles pour combler les besoins et les lacunes	64
3.2.3	Exemples de responsabilités et d'obligations spécifiées dans le document de stratégie de GIC	69
3.3.1	Exemple des canaux de communication	75
3.3.2	Exemples de canaux de communication organisationnelle utilisés pour collecter le feedback du personnel sur la version provisoire de la stratégie de GIC	77
3.3.3	Exemples de la flexibilité et de la facilité d'utilisation de la version électronique d'un document de stratégie accessible à tous	82
4.1.1	Exemple du processus de multi-parties prenantes en Papouasie-Nouvelle-Guinée (PNG)	94
4.1.2	Les phases de la mise en œuvre de la stratégie	94
4.2.1	Scénario : Fiches techniques pour agriculteurs	100
4.2.2	Fiches techniques pour les agriculteurs : apports et activités	101
4.2.3	Fiches techniques pour les agriculteurs : activités et réalisations	101
4.2.4	Fiches techniques pour les agriculteurs : réalisations et impacts	102



Absence de stratégie



# Avant-propos

---

Garantir l'accès aux informations et au savoir permettant aux organisations et aux individus de s'engager pleinement dans des activités liées au développement agricole et rural dans les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) est le fer de lance des activités du CTA.

Cette publication répond au besoin croissant que rencontrent les organisations de penser et de planifier de façon stratégique la gestion et l'utilisation efficaces de leurs informations et de leurs connaissances. La série d'évaluations menée par le CTA dans les régions ACP afin de déterminer les besoins et les capacités des différents acteurs du secteur de l'agriculture et du développement rural a permis d'identifier comme lacune majeure l'absence de stratégie en gestion de l'information et de la connaissance. D'autres lacunes ont été observées, liées notamment à un manque de partage et à une insuffisance d'approches de diffusion de l'information dans les institutions, ce qui a empêché les organisations de tirer les enseignements des pratiques précédentes et de planifier, suivre et évaluer leurs activités. Ces études ont couvert plusieurs centaines d'institutions du développement agricole et rural (DAR). Les consultations ont été menées auprès de décideurs et de planificateurs de haut niveau dans un large échantillon d'institutions. La nécessité d'aider ces organisations à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie de gestion de l'information et de la communication figure maintenant en tête des priorités du CTA, ce qui correspond à son nouveau plan stratégique, où l'intégration de la gestion de la connaissance (GC) à la gestion de l'information et de la communication (GIC) figure au premier plan.

Après avoir étudié de façon approfondie les réalisations dans ce domaine, le CTA s'est lancé dans l'élaboration de deux publications, le Guide du facilitateur et le Manuel de l'utilisateur, en collaboration avec des spécialistes de la gestion de l'information et de la communication d'une part et de la gestion de la connaissance d'autre part. Pour ce faire, il a fallu rédiger et établir la validation de la méthodologie régionale et organiser des ateliers de formation de formateurs dans les Caraïbes, le Pacifique ainsi qu'en Afrique australe, de l'Ouest et de l'Est. Les manuels sont le résultat d'un processus réellement collaboratif et consultatif visant à répondre à un besoin clairement identifié.

Ils reflètent également l'importance du travail d'équipe, des consultations et de l'adhésion de toutes les parties prenantes qui seront concernées par l'élaboration de la stratégie de gestion de l'information, de la communication et de la connaissance (GICC) et qui y prendront part. Ils livrent des astuces très utiles concernant les questions liées à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation. Les utilisateurs de ces manuels sont également encouragés à consulter la publication du CTA/KIT/IICD, Smart Toolkit, des outils pour l'évaluation des projets, produits et services d'information afin obtenir des outils supplémentaires et des indications utiles dans ce domaine. Les organisations du DAR sont encouragées à travailler ensemble pour élaborer leur stratégie de gestion de l'information et de la communication (GIC), et ce faisant, à partager leurs informations et leurs expériences.

Le CTA apprécie tout commentaire sur ces manuels, ainsi que sur leur utilisation lors de l'élaboration de la stratégie dans les organisations du DAR. Vous pouvez envoyer vos remarques à : [cta@cta.int](mailto:cta@cta.int).

**Michael Hailu**  
Directeur, CTA

# Remerciements

---

Quand nous avons commencé cette aventure lors d'une froide journée d'hiver en décembre 2003, nous étions loin d'imaginer que le chemin permettant d'aboutir aux produits finaux d'aujourd'hui serait aussi riche en rebondissements. Le « Guide du facilitateur » et le « Manuel de l'utilisateur » pour l'élaboration d'une stratégie de gestion de l'information et de la communication sont le résultat d'une vaste collaboration couvrant les régions d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, impliquant des centaines de hauts responsables politiques et planificateurs ainsi que des spécialistes de l'information du secteur du développement agricole et rural.

Au nom du CTA, je voudrais profiter de cette occasion pour remercier : tous les participants aux études des besoins, aux exercices de définition des priorités et aux ateliers régionaux pour y avoir consacré du temps et pour leurs idées et leurs commentaires grandement utiles ; les relecteurs pour leurs propositions et leurs recommandations mêlant savoir universitaire et expérience pratique dans le but d'améliorer le contenu des documents ; RUFORUM pour avoir apporté l'expertise pédagogique requise ; et enfin, dernier point mais non des moindres, les auteurs, pour avoir cherché sans relâche et avec assiduité à élaborer un document d'excellente qualité et d'une grande pertinence. Je souhaite également remercier la direction du CTA pour le soutien continu et infaillible qu'ils nous ont manifesté au cours de ce processus.

**Christine Webster**

Chef de projet au CTA

## I A propos des auteurs

### Peter Walton

Peter Walton est un bibliothécaire expérimenté qui a passé 27 ans de sa vie professionnelle à fournir une assistance et des avis techniques sur le développement des réseaux d'information agricole, leurs produits et services dans la région Pacifique. Il a travaillé en étroite collaboration avec le CTA pour coordonner les études des besoins agricoles dans la région Pacifique et pour développer un programme de formation en matière de stratégie de gestion de l'information et de la communication (GIC). Il a collaboré avec des spécialistes nationaux en Papouasie-Nouvelle-Guinée et dans les Îles Salomon pour mettre en place des systèmes nationaux d'information sur l'agriculture, qui ont donné naissance au système d'information agricole en Mélanésie. Le souci principal de Peter est depuis toujours d'aider les individus et les organisations à améliorer la gestion de l'information agricole ainsi que les activités, produits et services connexes, principalement par le développement de stratégies et le renforcement des capacités.

### Dr Gashaw Kebede

Gashaw Kebede est un spécialiste de la gestion de l'information et de la connaissance ; il travaille comme professeur assistant à l'Université d'Addis Abeba en Éthiopie. Pendant plus de 15 ans, il a été conseiller auprès de nombreuses organisations nationales et internationales pour des matières comme la gestion de l'information et de la connaissance, les technologies de l'information et de la communication (TIC), le développement de programmes, les processus de suivi et d'évaluation. Gashaw a coordonné l'étude des besoins en information agricole en Afrique de l'Est et a participé en tant que personne ressource à de nombreux ateliers de formation en stratégie de gestion de l'information et de la communication (GIC) en Afrique de l'Ouest et de l'Est.

# Préface

---

Le Guide du facilitateur a été élaboré pour répondre à un besoin exprimé par des organisations de développement agricole et rural des pays d'Afrique, Caraïbes et Pacifique (ACP) et mis en exergue dans l'étude des besoins, conduite de 2003 à 2012 par le Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale (CTA). Pour répondre à ce besoin, le CTA s'est lancé dans l'élaboration de ce guide et dans la formation de professionnels dans les pays ACP qui formeront, à leur tour, des professionnels dans leur propre pays. Ainsi, l'objectif premier de ce manuel est de répondre aux besoins relatifs à la mise en place de compétences en développement stratégique de la GIC au sein d'organisations de développement agricole et rural dans les pays ACP. La taille de ces organisations s'étend de petites ONG aux grands services publics ou instituts de recherche, en passant par des organisations de taille moyenne. Les suggestions de ce guide peuvent être adaptées aux conditions locales. Dans ces organisations, la cible première de ce guide est le personnel en charge de l'information et de la communication (information, communication, TIC, service d'archives) ainsi que toute autre personne concernée par la gestion des activités d'information et de communication. Idéalement, les stagiaires que nous ciblons devraient avoir un niveau de formation universitaire dans un domaine touchant aux activités de l'information, de la communication ou des TIC, ainsi que quelques d'années d'expérience professionnelle en GIC. Ils devraient être capables de participer de manière active à la formation et, une fois retournés dans leur pays d'origine, d'organiser à leur tour des sessions de formation.

Module

# 1

## Qu'est-ce que la GIC et la stratégie de GIC ?



---

## | Objectifs d'apprentissage

A la fin de ce module, vous devriez être en mesure de :

- 1 décrire ce qu'est la gestion de l'information et de la communication (GIC) ;
- 2 décrire la stratégie de GIC ;
- 3 expliquer l'importance de la GIC et de la stratégie de GIC pour les organisations ;
- 4 faire ressortir les difficultés de démontrer la valeur de l'information pour les organisations.

## | Mots / concepts clés

GIC, Stratégie de GIC, Valeur de l'information, Communication

## | Introduction

Ce module porte sur la définition et l'importance de la gestion de l'information et de la communication (GIC) et de la stratégie de GIC. Ainsi, nous allons décrire ce qu'est la GIC. Pour montrer l'importance de la GIC, ce module tente d'établir que l'information est l'une des ressources clés dans le processus décisionnel et la résolution de problèmes. Pour générer, traiter, partager et conserver l'information et la connaissance de manière efficace, les organisations ont besoin des fonctions de GIC. De plus, pour générer, traiter, partager et conserver l'information de manière efficace, les fonctions de GIC ont besoin d'être guidées par des stratégies de la GIC. Ce module explique pourquoi l'information est d'une grande valeur pour les organisations et pourquoi il est difficile de prouver sa valeur de manière quantitative. Les bénéfices de la stratégie de GIC seront énumérés à la fin de ce module.

### **Encadré 1.1 : Le concept d'information**

Le concept d'information peut être représenté comme une notion qui existe sur un continuum allant des données à l'information et à la connaissance. En ce sens, les données sont des faits et des chiffres issus de l'observation ou de processus de mesure, qui n'ont pas été traités pour être utilisés. Ici, on entend par « non-traitées » que ces données n'ont fait l'objet d'aucun effort en particulier pour être interprétées ou comprises. L'information correspond à des données liées à un contexte et dotées d'un sens et d'une signification. La connaissance est de l'information transformée en convictions, concepts et modèles mentaux par le biais du raisonnement et de la réflexion. L'interaction entre les données, l'information et la connaissance est hiérarchique. Les données constituent la forme élémentaire et brute de l'existence de l'information. L'information représente les données pourvues d'un sens. Et la connaissance représente l'information dotée d'expérience, de discernement et de compétence. Pour que sa valeur soit optimale, l'information doit être communiquée. La communication est le processus qui consiste à échanger ou transférer de l'information entre un expéditeur et un receveur par le biais d'un moyen de communication.

Source : Adapté de Gordana Dodig-Cmkovi, cité dans Zins, 2007 (p.482)

# 1.1

## Qu'est-ce que la GIC et pourquoi est-elle importante ?

---

La GIC est un processus par lequel une organisation planifie, acquiert, organise, transforme, utilise, contrôle, communique et dispose de son information, de sa communication et des ressources associées. La GIC consiste en la gestion de toute activité liée à l'information et sa communication à un public précis et ciblé, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation.

La GIC est fondamentale pour tout type d'organisation, peu importe sa taille - un ministère de grande taille, un institut régional de recherche de taille moyenne ou une petite organisation non gouvernementale, car elle donne l'occasion aux organisations de mieux évaluer et exploiter la valeur de cette information pour leur propre fonctionnement, permettant ainsi une meilleure prestation, une plus grande efficacité, une compétitivité accrue et un succès continu. On reconnaît aujourd'hui l'information comme l'une des ressources primordiales dans la conduite des opérations et de la gestion des organisations, au même titre que le financement, les ressources humaines, les produits bruts et l'équipement. Ceci est particulièrement important pour prendre des décisions de manière éclairée et pour résoudre les problèmes de manière efficace. Dans un contexte organisationnel, le fait de prendre des décisions de manière éclairée et de résoudre les problèmes permettent d'économiser de l'argent, du temps et donner de la valeur à la création et à l'innovation..

### **Encadré 1.2 : L'information permet d'économiser du temps et de l'argent**

Plusieurs études ont montré que :

- les cadres moyens utilisent jusqu'à 25 pour cent de leur temps à chercher l'information nécessaire pour accomplir leur travail.
- les dirigeants de sociétés passent plus de 20 heures par semaine à rechercher de l'information.
- les praticiens de la connaissance passent entre 15 et 35 pour cent de leur temps à rechercher de l'information.
- les services que les organismes publics fournissent aux citoyens, aux entreprises et à leurs clients internes sont basés principalement sur de l'information.
- les employés en général passent une grande partie de leur temps à obtenir de l'information, à la vérifier, à la communiquer et à la stocker pour un usage ultérieur.

Sources: *Lachance, 2009; Bailey, 2003; EMC/Documentum Partner; Feldman and Sherman. 2001*

- L'accès à une information organisée, traitée et utilisable permet de générer plus facilement de nouvelles procédures, de nouvelles idées et solutions qui sont à la base de l'innovation.
- Une information pertinente, délivrée à temps et de manière à être facilement utilisable, sur les expériences et les réussites d'organisations similaires, permet aux organisations de comparer et de réduire leurs coûts en minimisant les activités à risque et en construisant sur la base de ce qui a déjà été accompli ailleurs.
- L'accès et l'utilisation d'informations pertinentes, délivrées à temps et de manière à être facilement utilisables permettent de gagner du temps dans l'organisation en aidant les employés et cadres à prendre rapidement des décisions et en évitant de reproduire des informations, procédures et outils qui existent déjà.

- 
- Une information exacte, délivrée à temps et de manière à être facilement utilisable sur des clients cibles facilite la tâche des organisations qui est de développer des produits et services sur mesure pour répondre aux besoins et aux priorités ainsi qu'utiliser les capacités de leur public cible.

Dans une organisation de recherche agricole, par exemple, l'information scientifique et les renseignements sur les meilleures pratiques sont la base pour modifier des conceptions erronées de recherche, pour développer des technologies et de l'information nouvelles ou améliorées, pour confirmer des résultats en matière de recherche, pour minimiser le coût lié à la duplication de connaissances existantes et pour appliquer et adapter ces connaissances aux conditions locales.

Pour servir son public et ses clients de manière efficace, une organisation s'appuie également sur des informations pertinentes, délivrées à temps et de manière à être facilement utilisables pour :

- les besoins, les caractéristiques et les capacités (expertise, technologie, langues) de leur public cible (individus, groupes, communautés, organisations) ;
- l'information, les produits et services d'information qui doivent être communiqués au public cible ;
- les formats (numériques - PDF, XML, papier, etc.) et médias (brochures, posters, livres, bulletin d'information, CD-ROM, audio, audiovisuel, etc.) qui conviennent et qui sont accessibles et que le groupe cible peut facilement utiliser ;
- les canaux de communication (les bibliothèques, les médias de masse, les sites web, les ateliers, les correspondances, le téléphone, les e-mails, les outils de réseaux sociaux, etc.) appropriés au public cible ;
- les circonstances appropriées, en termes de temps et d'endroit, pour le public cible de recevoir l'information, les produits et services d'information.

L'information est également vitale pour les organisations car la quasi-totalité des activités de celles-ci possède une composante liée à l'information et dépend d'informations exactes, pertinentes, délivrées à temps et de manière à être facilement utilisables.

Ces informations ne peuvent seulement être acquises et efficacement accessibles que par des fonctions organisationnelles, des procédés et systèmes intégrés qui ont été conçus à cet effet et exploités de manière systématique. Ces fonctions, procédés et systèmes spécifiquement conçus constituent les capacités en GIC de l'organisation et fonctionnent, en principe, comme une bibliothèque, un service de documentation, un service d'information, une unité de publication, de communication, de relations publiques, une médiathèque, un centre de ressources ou de données, un bureau d'enregistrement ou toute autre structure similaire.

Chaque organisation a besoin de fonctions uniques car :

- l'information et la connaissance dont chacune a besoin sont spécifiques et individuelles quant à leur contenu du fait des objectifs spécifiques de l'organisation, de la gestion actuelle de l'information et des capacités technologiques ;
- les informations proviennent de sources diverses et sont transmises sous différents formats, ce qui nécessite de filtrer, d'établir des priorités et une nouvelle cohérence afin d'assurer que ces informations soient pertinentes et utilisables par l'organisation ; et
- la mise en place d'outils et de procédés d'information serait bénéfique pour chaque organisation en termes de compétitivité, car chacune bénéficierait des expériences et des réussites des autres ; elle établirait des échanges et des communications étalés dans le temps et l'espace de manière efficace avec des organisations dans la même sphère d'activités.

Les organisations ont également besoin de mettre en place une structure de GIC organisée et bénéficiant de bonnes ressources afin de répondre aux nouveaux défis liés à la fourniture d'accès à l'information électronique. Ces trente dernières années, nous avons été témoins d'une croissance exponentielle en matière de production, de disponibilité et d'accessibilité de l'information. La quantité d'informations s'est accrue, la qualité mais aussi les formats et sources d'information se sont diversifiés et enfin, les changements technologiques et les exigences en matière de compétences ont concouru à faire de l'accès à l'information et sa dissémination, un défi ainsi qu'une opportunité.

**Encadré 1.3 : Les services d'information internes sont une ressource essentielle**

Plusieurs études ont montré que :

- une proportion importante de directeurs (entre 40 et 84 pour cent) estiment que l'information fournie par les services internes de leur société les amène à prendre de meilleures décisions, à considérer un nouvel angle ou à gérer différemment certains aspects du processus décisionnel.
- les organisations dépourvues de bibliothèques internes passent deux à quatre fois plus de temps à obtenir des informations que celles qui en disposent.
- obtenir des informations provenant de sources externes coûte 2 à 3 fois plus cher que de les obtenir via un service de bibliothèque interne.

]Source: *Volpe National Transportation Systems Center, 1998*



# 1.2

## Qu'est-ce que la stratégie de GIC et pourquoi est-elle importante ?

---

Le seul fait de posséder une fonction de la GIC ne suffit pas à identifier, acquérir, organiser, communiquer et utiliser l'information et la connaissance de façon pertinente dans la réalisation des objectifs de l'organisation. En effet, la plupart des organisations ont mis en place une certaine forme de fonction de la GIC ; le problème est que souvent les fonctions de GIC existantes ne peuvent pas exécuter les tâches qui leur sont demandées du fait d'un manque de définition claire dans différents domaines - comme les buts et les objectifs, les ressources, l'encadrement professionnel, l'implication de la direction, la politique et la stratégie d'information. La stratégie de GIC est un des instruments qui peut amener les fonctions de GIC à développer leurs propres buts et objectifs, engranger des ressources, atteindre un leadership professionnel, améliorer l'implication de la direction et garantir une approche coordonnée.

Une stratégie de GIC est un plan d'action mis en place par une organisation, avec la participation du personnel et d'autres parties prenantes qui touche aux objectifs, aux procédés et aux ressources afin d'efficacement acquérir, utiliser et communiquer les informations et de réaliser les buts et objectifs d'une organisation. C'est le reflet de l'attitude, des intentions, des décisions et engagements de l'organisation au sujet de l'information et de la GIC (soit la façon dont celles-ci ont été créées, gérées et utilisées afin de remplir les objectifs de l'organisation). La stratégie de GIC est l'ordre de marche qui vise à renforcer les performances grâce à une gestion appropriée de l'information et de la connaissance. Celle-ci peut être une stratégie autonome, ou peut faire partie du plan stratégique global de l'organisation. Sans stratégie de l'information et de la communication, l'organisation n'a pas de feuille de route pour la guider en matière de fonctions d'information et de communication. La stratégie de GIC définit :

- l'information et la connaissance dont une organisation a besoin pour réaliser ses buts et ses objectifs ;
- la façon dont les organisations acquièrent, gèrent et utilisent l'information et le savoir ;
- comment l'information et la connaissance sont communiquées à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ;
- les compétences et les ressources nécessaires afin de permettre l'acquisition et l'utilisation de l'information et de la connaissance pertinentes ;
- quand et comment le plan d'action est mis en œuvre ;
- la méthodologie de suivi et d'évaluation du plan d'action.

Autrement dit, la GIC est la mise en œuvre d'une stratégie saine de la GIC.

La formulation d'une stratégie de GIC avec la participation du personnel et d'autres parties prenantes ainsi que sa mise en œuvre efficace et efficiente peut amener des bénéfices spécifiques à une organisation, parmi lesquels on compte (adapté de Orna, 2004) :

- l'harmonisation des activités et ressources d'information et de communication avec les objectifs, buts et priorités de l'organisation ;
- l'amélioration du développement, du débit, de la préservation, de l'utilisation, de l'échange et de l'impact de l'information et de la connaissance ;
- l'intégration de toute activité et ressource d'information et de communication ;
- l'élimination de la duplication inutile des activités et ressources d'information et de communication ;
- l'amélioration de la coopération en matière d'information tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation ;

- l'assurance quant à l'allocation de ressources relatives aux activités d'information et de communication ;
- la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation de l'information, des produits d'information et des activités de communication ;
- l'assurance de disposer de technologies et systèmes intégrés d'acquisition, de déploiement et d'utilisation ; et
- l'amélioration de l'accès à l'information produite localement et conservée ailleurs.

A l'inverse, l'absence d'une stratégie de GIC mène, généralement, à un certain nombre de mésaventures risquées et indésirables sur le plan organisationnel (adapté de Orna, 2004).

- Les employés ont à leur charge des responsabilités en matière d'information et de communication, sans soutien ni formation préalable.
- Les plateformes de gestion, les systèmes, les formats et procédures d'information utilisés dans l'organisation diffèrent d'un département à un autre.
- Les informations sont présentées dans des formats que les usagers ne peuvent pas utiliser.
- Des informations essentielles à la création des produits et services de l'organisation sont mal transmises.
- Les investissements dans les systèmes et les TI sont effectués sans consulter les objectifs ou les besoins du personnel.
- L'information et la connaissance que l'organisation possède (personnel, documents, bases de données) ne sont pas identifiées ou ne sont pas rendues accessibles à l'ensemble de l'organisation.
- Les résultats des actions ne sont pas correctement archivés; les échecs et les erreurs sont passés sous silence.
- Les différents départements de l'organisation sont en concurrence et rivalisent les uns avec les autres à propos des activités et ressources d'information et de communication telles que la possession d'information et le budget.
- Les différents départements de l'organisation dupliquent leurs efforts en matière de saisie de données, de stockage et de mise à jour.
- Les sources d'information (documents d'étude, rapports de consultant, etc.) sont éparpillées entre les différents bureaux et ne sont pas enregistrées comme des ressources d'information de l'organisation.

# 1.3 Importance de l'information et de la GIC

---

Bien souvent, dans les organisations, en particulier dans les pays en développement, la direction et les employés ne sont pas conscients de l'importance de l'information ou de la GIC. Parmi les raisons qui expliquent ce manque de reconnaissance se trouvent :

- un manque de sensibilisation à la valeur de l'information, notamment en termes économiques ;
- une méconnaissance des avantages d'une gestion adéquate de l'information et de la communication comme partie intégrante d'une gestion utile et efficace des ressources ;
- la difficulté de pouvoir produire des preuves tangibles pour convaincre les dirigeants et les employés de l'importance de la GIC.

Démontrer la valeur de l'information et de la GIC, notamment en termes quantitatifs et monétaires, constitue encore un défi pour les professionnels de l'information. Le fait de devoir faire face à ce défi nuit souvent à l'image, au pouvoir de négociation (par ex. dans des situations de concurrence entre services pour obtenir une part du budget d'une organisation) et au respect en général que les dirigeants et les employés ont pour les professionnels de l'information, dans les pays en développement.

La sensibilisation à la valeur de l'information et de la GIC repose essentiellement sur des professionnels comme vous. Dans ce contexte, on suggère en général aux professionnels de l'information de considérer les approches suivantes pour produire les éléments concrets qui apporteront la preuve de la valeur de leurs produits et de leurs services informationnels :

- mesurer le gain de temps ;
- déterminer les économies ou les gains monétaires réels ;
- apporter des preuves de la valeur de l'information qui soient qualitatives et basées sur des situations réelles.

De façon plus pratique et plus utile, vous pouvez aussi relever ce défi en effectuant le suivi et l'évaluation (S&E) de vos produits et services. Ainsi vous pourrez mesurer les gains réalisés en temps et en argent et consigner des exemples réels de valeur d'information.

# 1.4

## Concepts connexes

*Politique de l'information et stratégie de GIC :* La stratégie de GIC d'une organisation est liée à sa politique d'information. Une politique est habituellement décrite comme un principe ou une règle servant à guider les décisions. Elle s'inscrit généralement dans le temps. Une politique d'information contient des énoncés courts concernant les principes liés à la gestion de l'information et de la communication au sein de l'organisation. La stratégie de GIC met en pratique la politique d'information en définissant des objectifs avec des buts à atteindre et des actions à mener pour parvenir à ces objectifs dans une période de temps donnée. La stratégie de GIC est le thème central de ce guide du facilitateur. Cependant, gardez à l'esprit que si votre organisation ne possède pas encore de politique d'information, il serait préférable d'en développer une avant d'envisager une stratégie de GIC.

*Stratégies de la GIC au sein d'une organisation et au niveau national :* Même si les stratégies de la GIC sont généralement discutées au sein des organisations, elles peuvent également être conçues au niveau national. La différence principale entre les deux niveaux concerne l'objet et la portée. Comme pour toute stratégie de GIC, l'objet d'une stratégie nationale portera sur des questions de GIC qui s'appliquent à l'ensemble des secteurs et des entreprises à l'intérieur d'un pays ; alors que la stratégie de GIC d'une organisation se limitera aux besoins, contraintes et opportunités de la GIC spécifiques à l'organisation qui les développe et les met en application. Ces deux niveaux de stratégies de la GIC pourraient parfois être la source d'attitudes et d'actions contradictoires. Dans ce genre de cas, l'organisation devra étudier consciencieusement, puis décider si ses besoins, tels qu'ils figurent dans sa stratégie de GIC, devraient être ignorés au profit de ceux du pays tels qu'ils figurent dans la stratégie de GIC nationale. S'il est établi que la stratégie nationale a préséance sur la stratégie de GIC de l'organisation, cette dernière devrait également considérer d'autres options pour satisfaire ses besoins.

### Activités d'apprentissage



#### Travail de groupe

- 1 Formez un groupe de quatre à six personnes. Choisissez un président, un rapporteur et un porte-parole. Puis discutez/organisez une session de brainstorming sur les questions suivantes :
  - facteurs clefs de l'organisation affectant le statut/l'image/l'acceptation de la GIC et de ses professionnels dans les organisations des participants à l'atelier de formation ;
  - trois exemples où la disponibilité de l'information pertinente au moment opportun a contribué de manière probante, ou a fait la différence, dans un processus de prise de décision ou de résolution de problème au sein des organisations des participants ;
  - trois exemples où l'absence d'une politique de la GIC a mené à un problème, un malentendu, une perte de temps, une mauvaise décision ou un conflit d'intérêts dans les organisations des participants présents à cet atelier de formation ;
  - trois éléments de preuve montrant que les organisations des participants à cet atelier disposent d'une GIC efficace et performante (si c'est le cas) ;
  - expliquer pourquoi il est difficile de démontrer la valeur des services d'information et de la GIC.

Présentez vos discussions de groupe en plénière. Discutez des différences et des similitudes entre les groupes sur les sujets présentés lors de la réunion.

1 Pour respecter des contraintes de temps, le facilitateur peut être amené à ne choisir, pour être débattues dans chaque groupe, que certaines des questions ci-après.

---

## I Travail individuel

- 1 Pourquoi l'information est-elle primordiale pour une organisation de recherche agricole ?
- 2 Comment la GIC aide-t-elle les organisations à atteindre leurs objectifs ?
- 3 Pourquoi chaque organisation doit-elle avoir des fonctions ou des moyens de la GIC qui lui sont propres ?
- 4 Quelles approches conseille-t-on généralement aux professionnels de l'information lorsqu'ils essaient de démontrer la valeur de l'information au sein de l'organisation ?
- 5 Qu'est-ce qu'une stratégie de GIC et quelle est son utilité pour une organisation ?
  - Donnez trois exemples de scénarios non-souhaitables dans une organisation qui peuvent découler de l'absence de stratégie de GIC. Choisissez des exemples de cas vécus au sein de votre organisation.

## I Résumé du chapitre

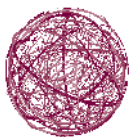
Toute organisation quelle qu'elle soit a besoin d'une GIC. Celle-ci permet aux organisations de se rendre compte de la valeur de l'information et d'en tirer profit dans leurs propres opérations pour améliorer leur performance, leur efficacité, leur compétitivité et leur réussite sur le long terme. L'information est considérée comme une ressource/un atout essentiel de l'organisation, notamment lorsqu'il s'agit de prendre des décisions éclairées et de résoudre des problèmes de façon efficace. Dans le contexte de l'organisation, la prise de décision éclairée et la résolution de problèmes forment la base des économies en temps et en coûts, de la création de valeur et des innovations. Pour servir ses clients efficacement et conserver son importance auprès d'eux, une organisation dépend aussi d'une information précise, utilisable et disponible en temps opportun.

Le seul fait de posséder une fonction de la GIC ne suffit pas à identifier, acquérir, organiser, communiquer et utiliser l'information et la connaissance de façon pertinente dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Une stratégie de GIC est l'un des instruments qui peuvent améliorer l'identification, l'acquisition, l'organisation, la communication et l'utilisation de l'information et de la connaissance de façon pertinente dans la réalisation des objectifs de l'organisation. La stratégie de GIC révèle l'attitude, les intentions et les engagements de l'organisation envers les informations et la GIC (c.-à-d. la façon dont celles-ci sont créées, menées et utilisées afin d'atteindre les objectifs et les buts de l'organisation). Elle donne une direction et un plan (sur la façon d'y arriver) pour s'assurer que les ressources d'information soient utilisées de façon efficace afin de permettre à l'organisation de parvenir à réaliser ses buts et ses objectifs.

---

## **| Lectures recommandées / Liens / Références**

- Bailey, N. 2003. Personalised metasearch: augmenting your brain. <http://ausweb.scu.edu.au/aw03/papers/bailey/paper.html>
- Feldman, S. and Sherman, C. 2001. «The high cost of not finding information.» IDC White Paper. Framingham, MA, USA. <http://ejitime.com/materials/IDC%20on%20The%20High%20Cost%20Of%20Not%20Finding%20Information.pdf>
- IMARK Group. 2005. Investing in information for development. [http://www.imarkgroup.org/moduledescription\\_en.asp?id=4](http://www.imarkgroup.org/moduledescription_en.asp?id=4)
- JISC. Review and synthesis of the JISC Information Strategies Initiative (JISI) <http://www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/strategy/jisi/guidelines-what>
- JISC. Guidelines for developing an information strategy: the sequel. <http://www.jisc.ac.uk/whatwedo/programmes/infstrat/infostrat.aspx>
- Lachance, J.R. 2009. «The role of information professionals in the digital age: improving the visibility of information professionals. » Article publié le 13 Avril 2009 à Tokyo. <http://www.sla.org/content/SLA/alignment/portal/documents/express/communications-resources/The%20Role%20of%20Information%20Professionals.pdf>
- Orna, E. 2004. *Information strategy in Practice*. Gower, Farnham, Royaume Uni
- Volpe National Transportation Systems Center 1998. Value of information and information service. US Department of Transportation, Federal Highways Administration, Washington, District de Columbia, États-Unis. [Publication n. FHWA-SA-99-038] <http://www.fhwa.dot.gov/reports/viis.pdf>
- Zins, C. 2007. Conceptual approaches for defining data, information and knowledge». *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 58(4) 479–493.



## Notes pour le facilitateur

Le passage ci-après offre des conseils sur les diverses activités qu'un formateur devrait considérer au cours de la formation (c.-à-d. au cours des présentations, des activités de groupe et des discussions en plénière) et donne une idée des temps impartis pour les diverses activités de ce chapitre. Voir l'annexe 1 pour la liste du matériel requis pour la présentation de ce module.

### La présentation

Commencez la présentation avec la **Diapositive 2** qui fait ressortir les principales questions qui seront traitées dans le **Module 1**.

Gardez à l'esprit que l'objectif général de ce module est de présenter, aux participants à cette session de formation, les concepts et les questions liés à la GIC et à la stratégie de GIC, afin qu'ils puissent évaluer et comprendre ces concepts ainsi que leur importance dans la réalisation des objectifs de l'organisation. À la lumière de ces informations, veuillez vérifier qu'une fois ce module complété, les participants seront capables :

- de décrire la gestion de l'information et de la communication (GIC) ;
- de décrire la stratégie de GIC ;
- d'expliquer l'importance de la GIC et de la stratégie de GIC pour une organisation ;
- de faire ressortir les difficultés rencontrées lorsque l'on souhaite démontrer la valeur de l'information pour les organisations.

Étant donné qu'il s'agit du premier module, assurez-vous que les participants prennent conscience de la tonalité du cours. Rendez votre présentation vivante et intéressante en sollicitant constamment leur participation dans la discussion et en organisant des sessions de questions - réponses, etc.

- Sur la **Diapositive 3**, lorsque vous aurez terminé la discussion sur les définitions de la GIC, mentionnez que cette dernière peut également être perçue comme une activité de gestion qui englobe la gestion de l'information, la gestion de la communication et la gestion des TIC (les technologies de l'information et de la communication).
- Sur la **Diapositive 4**, lorsque vous décrivez pourquoi la GIC est importante, faites référence à la définition de l'information donnée dans l'encadré **1.1** du manuel pour vous assurer que les participants ont la même compréhension du terme « information ».
- Au cours de la discussion sur la **Diapositive 5**, faites mention des résultats de recherche présentés dans l'encadré **1.2** du manuel pour étayer l'argument selon lequel l'information peut permettre aux organisations d'économiser du temps et de l'argent.
- Posez la question suivante en rapport avec le concept de la GIC à la fin de la **Diapositive 8** :
  - Demandez si des fonctions de GIC existent dans leurs organisations et dans quelle mesure ces fonctions ont contribué aux objectifs des organisations. Quels ont été les obstacles ou les vecteurs pouvant expliquer le niveau actuel de performance des fonctions de GIC au sein de leurs organisations respectives ?
- Encouragez au minimum trois participants à partager leur expérience et leur opinion sur ce sujet.

Lorsque vous en êtes à la **Diapositive 14**, faites référence aux listes plus complètes qui se trouvent dans le manuel et qui décrivent les avantages et les risques de posséder ou non une stratégie de GIC. À ce point-ci, demandez aux participants quelles situations de risques leur paraissent familières et quels sont les avantages mentionnés dans la liste dont leurs organisations ont un besoin urgent.

- Lorsque vous atteignez la **Diapositive 16** qui vous amène à la fin de la présentation du concept de stratégie de GIC, invitez les participants à poser des questions. Demandez-leur également de partager leur expérience à propos de leur environnement de la GIC. L'objectif est de les aider à mieux comprendre l'importance de posséder une stratégie de GIC pour aborder les lacunes, les contraintes et les perspectives de leur GIC. Plus précisément, vous pouvez envisager de poser les questions suivantes pour encourager les participants à prendre part aux discussions :
  - Demandez-leur si leurs organisations possèdent, sous une forme ou l'autre, des stratégies de GIC. Dans l'affirmative, quels sont les avantages qu'ils en ont retirés jusqu'à présent ?
- Encouragez la participation de tous à cette discussion et lors de la session de questions - réponses.
- Après vous être assuré que tous les participants ont partagé leurs opinions et obtenu des réponses à leurs questions, expliquez-leur rapidement les concepts connexes que sont la politique d'information et le fait de devoir démontrer la valeur de l'information ; cette dernière étant l'une des barrières à surmonter dans de nombreux pays en développement pour gagner le soutien de la direction et des employés en faveur de l'élaboration et de la mise en œuvre de stratégies de la GIC.
- Prenez le temps nécessaire pour d'autres questions - réponses/discussions sur ces concepts connexes.

### Activités de groupe

À la suite de la discussion sur les concepts connexes, avisez les participants que la prochaine partie de la session sera consacrée à une discussion de groupe/une session de brainstorming sur des questions choisies pour traiter des concepts clefs du **Module 1** - la GIC, la stratégie de GIC et la valeur de l'information.

- Passez en revue les questions à débattre qui sont présentées sur la dernière diapositive du **Module 1**. Fournissez une explication sur les questions et sur ce que les participants devront faire pendant l'activité de groupe.
- Ensuite, aidez-les à former des groupes de quatre à six personnes. Demandez à chaque groupe de choisir un président, un rapporteur et un porte-parole.
- Établissez une zone de discussion pour chaque groupe. Les zones de discussion devraient avoir été établies avant l'arrivée des participants.
- Une fois que les groupes sont en place, arrêtez-vous brièvement à chaque table pour vérifier que la discussion a commencé, pour fournir des explications additionnelles, etc. Continuez de soutenir l'activité de groupe en passant, à intervalles réguliers, d'un groupe à l'autre.
- Lorsque le temps alloué à la discussion est terminé, regroupez la classe et demandez à chaque groupe de présenter en plénière les résultats de ses discussions.
- Permettez des sessions de questions-réponses après chaque présentation de groupe, puis lorsque l'ensemble des groupes aura effectué leur présentation.



---

Concluez le **Module 1** en résumant les points principaux de la présentation et des discussions. Rappelez aux participants de lire la documentation correspondante et de revoir les questions du module quand ils en auront le temps, mais avant le début de la deuxième journée de formation. Demandez à chaque participant de compléter et de retourner le formulaire d'évaluation de la session (annexe 4) avant que ne commence le Module 2.

### Répartition du temps pour les différentes activités du Module 1

- Présentation : 45 minutes
- Discussions et sessions de questions - réponses pendant ou après la présentation : 15 minutes
- Activités de groupe : 30 minutes
- Discussion en plénière et conclusion du module : 25 minutes
- Temps total : 1 heure 55 minutes

Module

# 2

## Préparation et processus de planification



# 2.1 Mobilisation des ressources et compte rendu

---

## | Objectifs d'apprentissage

À la fin de ce chapitre, vous devriez être en mesure :

- 1 de décrire différentes approches visant à inciter la direction et le personnel à se rallier à l'importance de développer une stratégie de gestion de l'information et de la communication ;
- 2 d'expliquer quelles sont les mesures à prendre pour mettre en œuvre un processus d'élaboration de stratégie ;
- 3 de développer les termes de référence (TDR) de l'activité d'élaboration de la stratégie ;
- 4 d'établir la distinction entre ceux qui génèrent l'information, ceux qui la gèrent et ceux qui l'utilisent ;
- 5 de décrire le processus de mise en place d'une équipe d'élaboration de la stratégie.

## | Mots / concepts clefs

Élaboration de la stratégie, Planification, Formation d'équipe, Leadership, Mobilisation des ressources

## | Introduction

Au cours du **Module 1**, vous aurez mieux compris l'importance et la valeur d'une stratégie de gestion de l'information et de la communication (GIC). Vous aurez réalisé que sans stratégie, la *gestion* de l'information et de la communication n'est pas de la gestion. Vous avez peut-être même entamé des discussions informelles avec vos collègues. Quelqu'un aura peut-être demandé « Comment doit-on s'y prendre pour élaborer une stratégie de GIC ? Par où devons-nous commencer ? » Ce chapitre va fournir quelques éléments de réponse à ces questions. L'important est de savoir que chaque situation est différente et qu'il n'existe pas de bonne ou de mauvaise façon de procéder. Par conséquent, chaque réponse sera différente. Malgré tout, certains points clefs doivent être considérés. Ils seront développés en détail dans les chapitres qui suivent.

Peu importe le point de départ ou le/les moteur(s) principal (principaux), le fait d'élaborer une stratégie de GIC implique un *changement*. Des individus peuvent avoir à modifier leur façon de travailler, ou il se peut que le contenu de leur poste évolue. Des services peuvent se voir confier de nouvelles responsabilités ou de nouvelles tâches et en perdre d'autres. Des organisations peuvent modifier leur structure organisationnelle. Le changement peut être à la fois exaltant et inquiétant. C'est un fait que tous ceux qui sont impliqués dans la conduite du changement doivent admettre. Le personnel qui met en œuvre une stratégie de GIC devra, selon toute probabilité, adopter de nouveaux comportements et de nouvelles pratiques.

Le document de Deutschman (2007) mentionné dans le chapitre « Lectures recommandées / Liens / Références » livre un bon aperçu de la difficulté que la plupart des gens ont à s'adapter au changement. Une courte présentation vidéo réalisée par Robert Pennington et basée sur un exemple pratique dans le secteur industriel illustre comment le fait d'exercer une influence sur les émotions plutôt que sur le raisonnement peut avoir de bons résultats. Vu sous l'angle de la gestion des ressources humaines dans un environnement universitaire, un document de l'Université d'Australie Occidentale (2008) fait apparaître les mesures qui peuvent être prises pour s'assurer que, lorsqu'il est nécessaire, le changement au sein de la main d'œuvre peut être mené d'une façon efficace et professionnelle.

## 2.1.1 Processus d'élaboration de la stratégie

---

Il est absolument indispensable d'obtenir l'approbation de la direction et l'engagement des membres du personnel dans le processus d'élaboration d'une stratégie de GIC. En d'autres termes, les phases de préparation et de planification devraient se concentrer sur l'élaboration d'une adhésion au projet de la part de l'intégralité du personnel. « Adhésion au projet » signifie que les individus reconnaissent la valeur et l'importance de ce que vous proposez et acceptent de partager votre engagement et, espérons-le, votre enthousiasme. Une fois que vous avez obtenu l'adhésion au projet, vous pourrez commencer à mobiliser les ressources et à planifier la collecte de données et d'informations pertinentes.

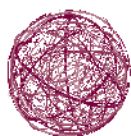
Deux facteurs de réussite indispensables doivent être considérés lorsque l'on travaille à la création d'une adhésion autour de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie de GIC : 1) l'engagement de l'intégralité du personnel - de l'équipe dirigeante au personnel cadre et au personnel de soutien dans toute votre organisation, 2) la présence d'un « agent de changement » ou d'un champion qui défend l'idée au sein de l'institution.

L'introduction de nouvelles idées, concepts et procédures nécessite l'approbation et l'engagement de votre direction. Une des raisons principales pour laquelle il est nécessaire que vous ayez l'accord et l'engagement de la direction pour l'élaboration d'une stratégie de GIC vient du fait que le processus demande du temps. Le personnel doit passer du temps dans des réunions de groupe pour discuter des besoins en information et en communication et pour élaborer des stratégies innovantes au fur et à mesure que sont identifiées les orientations futures. Ces activités génèrent des coûts pour l'organisation alors même que le processus est en cours d'exécution. Une autre raison qui justifie d'obtenir l'approbation de la direction est qu'il vous faudra peut-être des autorisations pour avoir accès à des informations ou à des individus. Une directive autorisant les responsables de services à faciliter les entretiens et les réunions de groupe prévues démontre l'accord et l'engagement de la direction envers l'élaboration d'une stratégie de GIC.

La fonction d'un agent de changement ou d'un champion au sein de votre institution consiste à faire avancer le processus de formulation d'une stratégie de GIC. *L'agent de changement*, qui sera personnellement motivé par les avantages qui dériveront de l'utilisation d'une stratégie de GIC, devra être bien informé, persévérant, souple, ne pas avoir une attitude menaçante et être capable de lier des contacts tant à l'intérieur des services que sur la scène interinstitutionnelle. Le *champion* devra faire preuve de ténacité pour introduire le changement. Ceci est particulièrement important dans la phase initiale du projet. Les cas dans lesquels le champion de la stratégie de GIC ne fait pas partie de l'équipe dirigeante peuvent constituer un défi. Pour autant, ce défi n'est pas insurmontable.

Qui devrait diriger l'élaboration d'une stratégie de GIC ? C'est une question essentielle car elle concerne le ou les individus ayant le plus grand intérêt dans le résultat. Voici deux scénarios prenant comme exemple le ministère de l'Agriculture au sein d'un gouvernement ::

- 1** Vous êtes le/la Directeur(trice) des systèmes d'information du ministère. En écoutant les commentaires de vos collaborateurs, collègues ou « clients », vous en êtes arrivé à la conclusion que les choses ne fonctionnent pas correctement. Il se peut que vous ne fournissiez pas les produits et services attendus. Ou peut-être vous réalisez que l'accès à l'information ou sa distribution ne sont pas gérés convenablement. Ou bien, vous prenez conscience que pour obtenir les nouvelles ressources (budgétaires ou matérielles) dont vous avez besoin pour accomplir votre travail, vous devez élaborer un plan d'affaires qui justifiera l'allocation de ces nouvelles ressources. Vous décidez donc que vous avez besoin d'une stratégie de GIC. En tant que membre de l'équipe de direction, vous pouvez démontrer le bien-fondé de cette activité lors d'une réunion des cadres supérieurs et tenter d'obtenir les ressources nécessaires pour la mener à bien. Avec le soutien de la direction, vous avez aussi les moyens de choisir d'autres collaborateurs pour vous assister.



- 2 Dans le deuxième scénario, vous êtes un membre du personnel de support dans l'unité des publications. Vous n'êtes pas très haut placé dans la structure organisationnelle, mais vous êtes compétent dans votre travail. Vous êtes également désireux de faire de votre mieux mais vous constatez de façon répétitive qu'on vous demande de faire des choses qui n'ont pas de sens. Par exemple, vous prenez conscience que la brochure que vous réalisez ou que les services de bibliothèque que vous offrez ne sont pas d'une très grande utilité au personnel ou aux clients. Vous savez que vos compétences pourraient être améliorées. Vous savez que vous n'avez pas les ressources budgétaires pour acheter l'équipement, les fournitures ou les services d'impression nécessaires. Vous en parlez avec vos collègues. Vous le mentionnez peut-être même à d'autres personnes dans d'autres services. La situation ne sera pas résolue tant qu'une stratégie de GIC ne sera pas développée. Une occasion se présente lors de la réunion annuelle de planification des activités et du budget de l'année qui vient. Vous exposez à votre directeur votre point de vue selon lequel une activité d'élaboration d'une stratégie de GIC devrait être incluse dans le plan de travail.

Bien que nous utilisions l'exemple d'un ministère tout au long de ce guide, veuillez noter que la même méthodologie peut s'appliquer à des organisations de toute taille. Veuillez cependant vous référer à l'**annexe 3** pour une approche sur l'élaboration d'une stratégie de GIC au sein d'une petite organisation..

### Conseil au facilitateur :

Nous vous suggérons d'interrompre le diaporama à ce stade et de réaliser l'**Activité d'apprentissage 1** en travail de groupe :

- Quels arguments le directeur ou la directrice des systèmes d'information pourrait-il/elle présenter à ses collègues dirigeants pour les convaincre de la nécessité d'une stratégie de GIC ?
- Quelles mesures devrait prendre le membre de l'unité de publication pour exercer une pression sur ses collègues et sur sa direction en faveur d'une activité d'élaboration d'une stratégie de GIC ?

Ces deux scénarios sont très réels. Mais les réponses seront différentes. Dans *le premier scénario*, le directeur ou la directrice des systèmes d'information, en tant que membre de l'équipe dirigeante, peut probablement envisager la situation dans son ensemble. Il/elle possède une meilleure compréhension de chacune des zones d'opérations dans l'organisation. En partie pour cette raison, mais aussi grâce à un accès aux principaux responsables de la prise de décision, il/elle a la possibilité de faire bouger les choses assez rapidement. Cependant, il est également possible que celui à qui cette tâche incombe n'ait pas de compétences spécifiques en matière de la GIC, étant plus un dirigeant qu'un praticien.

Dans *le deuxième scénario*, les obstacles auxquels il faut faire face pour s'engager dans l'élaboration d'une stratégie sont relativement plus nombreux. Notamment pour obtenir le soutien de votre supérieur hiérarchique ou pour sensibiliser vos collègues sur le besoin d'une stratégie de GIC - sans que ceux-ci commencent à penser que vous vous « prenez un peu trop au sérieux ». Les rapports trimestriels et annuels peuvent être un moyen de sensibiliser des collègues au besoin de stratégie de GIC. Ce pourrait aussi être l'occasion de rédiger un rapport sur les résultats générés par les activités. C'est une des composantes clefs d'une stratégie.

À ce stade, vous voudrez peut-être envisager la possibilité de créer une « note d'information » pour vous aider à sensibiliser le personnel sur ce que vous avez en tête et comme partie intégrante du processus d'adhésion mentionné ci-dessus. Une note d'information devrait, comme son nom l'indique, être brève, concise et aller droit au but (deux pages maximum).

---

Elle devrait aussi pouvoir être distribuée aux participants lors d'une présentation ou lors d'une réunion. Une note d'information vous aidera à regrouper vos idées et à les présenter d'une façon logique. Si le contexte est celui d'une présentation, une note d'information minimisera la possibilité de vous retrouver submergé de questions à propos de détails, ou que votre proposition soit rejetée avant même que vous ayez eu la possibilité de l'exposer. Une note d'information devrait contenir un certain nombre d'éléments clefs tels que :

- Quels sont les principaux produits et services d'information et de communication qui sont offerts ? À qui sont-ils offerts ? Par qui sont-ils offerts ?
- Quels sont les principaux éléments de la GIC (problèmes et perspectives) ? Notez les points organisationnels et techniques ainsi que les points relatifs aux ressources qui concernent la GIC.
- Notez les liens avec des stratégies ou des plans existants (en particulier ceux qui concernent les principaux résultats d'un plan national de développement de l'agriculture ou de la stratégie de l'organisation).
- Préconisez l'élaboration d'une stratégie de GIC pour fournir des orientations et des moyens pour mesurer la réussite et l'impact. Intégrez les avantages perçus.

Cette note d'information va servir de contexte aux termes de référence pour l'élaboration de la stratégie de GIC qui seront traités dans le **Chapitre 2.1.2** ci-après.

Maintenant que vous avez obtenu une adhésion autour de l'élaboration d'une stratégie de GIC, il se peut qu'on vous demande d'élaborer les termes de référence pour l'activité. Ce thème sera développé en détail dans le prochain chapitre.

## 2.1.2 Termes de référence pour l'élaboration d'une stratégie de GIC

---

L'élaboration des termes de référence (TDR) va vous servir de guide tout au long du processus d'élaboration de la stratégie et constitue un document de sensibilisation utile pour informer les autres à propos de l'activité et de ce qui pourrait leur être demandé ; comme : participation à des discussions de groupe, remplissage des questionnaires, justification des procédures et produits. Les termes de référence font donc partie de la « stratégie de communication ». Les termes de référence fournissent également un repère écrit pour évaluer le processus et le résultat de l'exercice d'élaboration d'une stratégie de GIC. Ils peuvent être utilisés pour obtenir la participation et l'adhésion de différentes sections de l'organisation. Vous trouverez un exemple de TDR correspondant à un exercice d'élaboration de stratégie dans **l'annexe 3**.

Un TDR devrait se composer des rubriques suivantes (longueur et format suggérés) :

- 1** le contexte - au maximum une page et demie ;
- 2** les objectifs et la portée - au maximum deux paragraphes ;
- 3** les réalisations escomptées - un simple paragraphe avec des tirets ;
- 4** les questions à traiter - sous forme de tirets réparties entre deux rubriques principales ;
- 5** la méthodologie - un paragraphe maximum ;
- 6** les compétences requises - au maximum deux paragraphes ;
- 7** les rapports - un ou deux points au maximum ;
- 8** l'échéancier de mise en œuvre – avec tirets ;
- 9** la coordination - une seule phrase ;
- 10** les documents principaux - une liste de tous les documents principaux.

Vous trouverez dans **l'annexe 2**, l'information relative à ce qui doit figurer sous chaque rubrique. D'autre part, les TDR nécessiteront l'allocation de ressources pour les divers aspects de l'élaboration de la stratégie. Le **tableau 2.1.1** reprend les types de ressources nécessaires.

**Tableau 2.1.1 : Ressources requises pour l'élaboration de la stratégie de GIC**

Activité	Ressource(s) requise(s)	Remarques
Analyse des parties prenantes	Une salle de réunion, avec éventuellement un facilitateur	Ne devrait générer aucun coût, hormis du temps
Analyse de la situation – audit de l'information, étude des besoins	Fournitures de bureau pour les questionnaires et la prise de notes  Accès à un ordinateur pour la rédaction du rapport  Transport sur le lieu des entretiens et des discussions de focus group en dehors de l'organisation	C'est une étape qui va générer une grande partie des coûts
Analyse FFOM (une fois que les données et l'information ont été rassemblées [Voir le <b>Module 3.1</b> ])	Une salle de réunion et un facilitateur  Fournitures de bureau, par ex. un tableau à feuilles, des marqueurs, des cartes, des rafraichissements	Quelques coûts associés, mais qui ne sont pas excessifs
Présentation des résultats	Une salle de réunion  Budget pour l'impression du rapport et sa distribution	Veuillez noter que des coûts additionnels d'impression seront à prévoir lorsque le plan stratégique aura été accepté (c.-à-d. une fois que des changements auront été apportés)

## 2.1.3 Formation d'une équipe d'élaboration de la stratégie

---

Bien que cela soit possible, il n'est pas recommandé qu'une seule personne se charge de mener à terme toutes les étapes d'une élaboration de stratégie de GIC. Tout d'abord, parce que l'étendue de l'adhésion d'autres personnes à quelque chose qui est de la responsabilité d'un seul individu s'en trouve diminuée. Ensuite, parce que vous devez impliquer les autres si vous avez l'espoir d'élaborer vraiment une bonne stratégie de GIC. La meilleure façon de procéder est de les impliquer dès la phase de conception. Et finalement, parce que l'élaboration d'une stratégie implique un travail considérable qui sera facilité par l'assistance d'autres personnes. Les termes de référence fournissent une indication des compétences particulières, de l'expertise et des connaissances nécessaires dont a besoin l'équipe d'élaboration de la stratégie.

La meilleure approche pour élaborer une stratégie de GIC est de rassembler une équipe d'individus ayant chacun un centre d'intérêt ou une responsabilité spécifique. Une équipe a besoin d'être équilibrée. Certains membres seront inclus dans l'équipe parce qu'ils représentent un service ou une zone d'activité, tel que le responsable du service d'élevage. D'autres seront intégrés parce qu'ils sont impliqués quotidiennement dans des activités d'information, comme le chargé des publications, le bibliothécaire, le responsable de la vulgarisation ou celui de la planification. Certains membres de l'équipe devraient être des gestionnaires ou des producteurs d'informations, par exemple des responsables de diffusion, alors que d'autres devraient être des utilisateurs de l'information, par exemple les formateurs. Certains membres de l'équipe tiendront plusieurs rôles à la fois, par ex. les planificateurs, statisticiens, chercheurs et utilisateurs d'informations.

Une équipe gagnante sera composée des personnes adéquates disposant des compétences appropriées et d'un bon chef. Une équipe équilibrée est le reflet de l'ensemble de l'organisation. La plupart des membres du personnel de petites organisations, telle que les ONG, peuvent être impliqués de façon partielle ou complète ; dans des organisations de taille moyenne ou plus grande comme des instituts de recherche ou des ministères, vous devrez nécessairement mettre en place une équipe qui sera le reflet de l'organisation et plus particulièrement, de ses utilisateurs d'informations, de ses gestionnaires de l'information et de ses producteurs d'informations. Voici une liste des qualités souhaitées chez les membres de l'équipe :

- 1 *excellentes qualités relationnelles.* Les membres de l'équipe devront interagir avec de nombreux membres du personnel et autres parties prenantes pour obtenir des informations.
- 2 *expérience antérieure de travail en équipe..* C'est un avantage indéniable, notamment pour s'acquitter des responsabilités qui sont assignées et pour participer à des discussions en équipe et des sessions de brainstorming.
- 3 *tact, patience et capacité de réagir sur le vif.* Au cours de la collecte d'informations, il se peut que certaines des personnes interrogées soient peu disposées à fournir les informations requises pour l'analyse. Il faudra envisager des méthodes alternatives pour obtenir une réponse lors de ces discussions.

En plus de former une équipe gagnante, il faudra choisir un chef. Le premier point à prendre en considération est qu'il n'est pas nécessaire que le chef d'équipe soit le champion. Cependant, il devrait présenter les caractéristiques suivantes :

- 1 *une capacité de meneur.* Les membres de l'équipe doivent être guidés pour mener à bien les activités dans les temps impartis. Des solutions devront être trouvées face à des situations de défis.
- 2 *une connaissance approfondie des procédures opérationnelles de l'organisation incluant une connaissance des fonctions interservices.* Ce genre de connaissances neutralisera la vision étroite que pourraient avoir les membres de l'équipe.



- 
- 3 *la connaissance de la culture de l'organisation.* Les façons spécifiques de contourner des problèmes, de saisir certaines opportunités et de respecter certaines positions administratives ne seront en effet pas reprises dans les manuels d'exploitation.
  - 4 *d'excellentes capacités de communication.* Le fait de communiquer les avancées principales au cours du processus d'élaboration est d'une importance primordiale dans le maintien de l'adhésion tout au long de l'élaboration du document de stratégie de GIC.
  - 5 *une connaissance approfondie de la vision de l'organisation.* Ceci est essentiel pour guider l'équipe dans les discussions concernant les étapes à suivre et dans l'analyse des informations collectées.
  - 6 *devrait être d'une position hiérarchique assez élevée pour avoir un accès direct au Directeur Général ou aux membres de l'équipe de direction.* Il peut s'avérer nécessaire de consulter le Directeur Général ou les cadres supérieurs au cours du processus d'élaboration et d'obtenir leur opinion. Idéalement, le responsable de l'équipe devrait avoir un accès direct - soit par des mécanismes de communications informels par téléphone ou par e-mail, soit par des écrits formels.

Si le responsable d'équipe recherché ne peut être trouvé au sein de l'organisation, l'intervention d'un consultant externe est envisageable.

### 2.1.3.1

## Producteurs, gestionnaires et utilisateurs de l'information

---

*La première étape*, qui consiste en l'identification ou le mappage de la production, de la gestion et de l'utilisation de l'information au sein de votre organisation, va non seulement vous aider à former la bonne équipe pour mener à bien l'élaboration de la stratégie, mais elle vous sera également utile lorsque vous procéderez à l'audit de l'information décrit dans le **Module 2.2**.

Selon BusinessDictionary.com, le *mappage* ou la cartographie est la représentation graphique d'une procédure, d'un processus, d'une structure ou d'un système qui décrit l'arrangement de ses différents composants ainsi que leurs interactions et trace les flux d'énergie, de marchandises, d'informations, de matériaux, d'argent, de personnel, etc.

Le mappage ou cartographie est un *outil d'évaluation rapide* pour déterminer quel individu ou quelle section de l'organisation fait quoi, où et quand. Par exemple, qui produit l'information, qui la gère et l'utilise. Pour vous aider dans cette tâche, vous voudrez peut-être recourir à un modèle tel que celui présenté dans le **tableau 2.1.2** et qui est l'illustration d'un ministère de l'Agriculture type. Il peut bien entendu être ajusté en fonction de la taille et de la structure de votre organisation.

**Tableau 2.1.2 : Exemples de producteurs, gestionnaires et utilisateurs de l'information dans un ministère de l'Agriculture**

Catégories (domaines d'activité de travail)	Producteur d'informations	Gestionnaire d'informations	Utilisateur d'informations
Recherche	✓	✓	✓
Vulgarisation	✓	✓	✓
Politique et planification	✓	✓	✓
Informations	✓	✓	✓
Marketing	✓	✓	✓
Éducation et formation	✓	✓	✓
Agriculture	✓	✗	✓
Apprentissage	✗	✗	✓

Quelqu'un impliqué dans une activité agricole est un producteur d'informations parce qu'il retire une expérience de la pratique de l'agriculture et qu'il accumule une connaissance de ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas dans telle ou telle situation. [Plus les agriculteurs et autres catégories d'activités semblables seront considérés comme des « producteurs d'informations » et plus les informations et les connaissances seront recueillies et compilées, meilleur sera le résultat global.]

### 2.1.3.2 Critères pour la composition d'une équipe d'élaboration de la stratégie

L'exercice de mappage devrait être terminé rapidement. Il fournira une meilleure vue d'ensemble du statut des activités, des produits et des services d'information et de communication au sein de votre organisation. *La deuxième étape* consiste à déterminer un certain nombre de critères qui vous aideront à constituer l'équipe la plus représentative possible. Les critères de sélection suivants devraient être considérés :

- **La spécialisation** - à l'aide de l'exemple du **tableau 2.1.2**, vous devez vous assurer que les producteurs, gestionnaires et utilisateurs de l'information soient représentés de manière équitable au sein de l'équipe. Le fait qu'une catégorie soit exclue ou marginalisée au profit d'une autre est contre-productif. Par exemple, une équipe uniquement constituée de gestionnaires de l'information issus en grande partie du service d'information n'apportera pas la variété d'expériences et de perspectives requise. Dans certaines organisations, outre les producteurs d'informations que nous venons juste de mentionner, un grand nombre de collaborateurs peuvent se retrouver dans deux catégories :
  - le chercheur est une composante essentielle de l'équipe, en vertu du fait qu'il est non seulement un utilisateur et un gestionnaire de l'information, mais aussi un producteur (par la recherche) et en fin de compte un communicateur d'informations et de connaissances.

---

– Le chargé de vulgarisation ou l'agent de développement est un utilisateur d'informations mais il contribue aussi considérablement à la diffusion de l'information, au transfert de la technologie et à la formation.

- **Responsabilité** - la façon dont une organisation est structurée reflète divers champs de responsabilité, par exemple : la recherche, les finances, les communications. Tous les domaines ne doivent pas nécessairement être représentés dans l'équipe, au risque qu'elle ne devienne trop grande et difficile à gérer. Cependant, elle doit se composer de différentes catégories, par exemple : des divisions opérationnelles (recherche, vulgarisation, élevage, projets spéciaux), des services de support (finances, ressources humaines, service informatique) et la direction (un ou plusieurs cadres supérieurs).
- **Niveau** - la meilleure équipe n'est pas forcément celle qui se compose du plus grand nombre de cadres supérieurs. Ce qui importe davantage est qu'il y ait, au sein de l'équipe, un bon mélange de compétences et d'expériences ; lesquelles peuvent provenir aussi bien du personnel de niveau inférieur que des cadres supérieurs.
- **Sexe** - des préférences culturelles ainsi que d'autres critères peuvent influencer le ratio hommes/femmes dans l'équipe. Cependant, si on s'attend à ce qu'une partie de la stratégie de développement concerne un sexe en particulier, par exemple les vendeuses sur le marché ou les hommes commerçants et que ceci soit un problème, alors il faut que cet état de fait se reflète dans la composition de l'équipe.
- **Leadership** - toute équipe a besoin d'un chef. La personne choisie pour assumer le rôle de meneur doit avoir des qualités de dirigeant, être considérée de façon générale comme un ou une visionnaire, inspirer le respect plutôt que de l'imposer, être enthousiaste et capable de motiver le personnel, bien communiquer (en particulier être à l'écoute) et savoir concilier plutôt que diviser. Dans certains cas, le choix du chef d'équipe peut être fait à main levée ou par désignation par la direction mais chacune de ces méthodes peut s'avérer problématique. Le consensus général est la méthode à privilégier pour choisir un chef d'équipe.

Si vous souhaitez davantage d'informations sur la formation d'une équipe, nous vous invitons à consulter une source Internet créée par Don Clark sur Big Dog Little Dog (2011)<sup>2</sup>. Clark se concentre sur le rôle du chef d'équipe et fournit nombre de pistes et de liens vers des éléments additionnels. L'article de Blair permet de se faire une idée des « groupes qui fonctionnent » et Free Management Library dispose d'un portail web « All about team building » très intéressant à consulter.

### 2.1.3.3

### Étapes suivantes

---

Une fois que la sélection initiale des candidats est terminée, la *troisième étape* consiste à s'entretenir avec les individus sélectionnés pour voir s'ils sont prêts à se joindre à l'équipe et s'ils disposent du temps pour le faire. À ce niveau, il faudra fournir une indication des délais et de la charge de travail, par exemple : « Nous devons avoir bouclé cette tâche dans trois mois. » ; « Ceci doit être fait rapidement pour être incorporé dans le plan de travail annuel. » ; ou encore « Nous avons besoin de votre aide notamment pour identifier les services demandés par et fournis aux agriculteurs. ». Une fois que tous les candidats ont confirmé leur participation, la première réunion d'équipe devrait avoir pour objet de passer en revue les termes de référence (voir le **Chapitre 2.1.2**) afin d'être certain que tous les membres soient pleinement conscients du travail dont il est question.

---

2 [http://www.nwlink.com/~donclark/leader/team\\_leadership.html](http://www.nwlink.com/~donclark/leader/team_leadership.html)



## I Activités d'apprentissage

### Travail de groupe

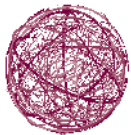
- 1 Sur la base des deux scénarios décrits au début du **Module 2.1.1** : 1) quels arguments le directeur ou la directrice des systèmes d'information pourrait-il/elle présenter à ses collègues de la direction pour les convaincre de la nécessité d'une stratégie de GIC ? Et 2) Quelles mesures le « modeste membre de l'unité de publication » pourrait-il envisager pour exercer une pression sur ses collègues et sur sa direction en faveur d'une activité d'élaboration d'une stratégie de GIC ? [**Objectif d'apprentissage 1**].
- 2 Sur la base de votre expérience dans vos organisations respectives, travaillez en groupe pour cartographier rapidement qui ou quelle section de l'organisation *produit* des informations, qui les *gère* et qui les *utilise*. La présentation sera effectuée par un membre de l'équipe [**Objectif d'apprentissage 3**].

### Travail individuel

- 1 En ayant en tête votre propre organisation, préparez une ébauche de termes de référence pour une activité d'élaboration de stratégie de GIC. Vous aurez le temps de parfaire votre ébauche de TDR lorsque vous serez de retour dans votre organisation et que vous en discuterez avec vos collègues. Il se peut que l'on vous demande de présenter un résumé de vos TDR aux autres participants avant la fin de cet atelier de formation. Vous devrez présenter la version finale de vos TDR aux organisateurs de cet atelier dans un délai de quatre semaines [**Objectif d'apprentissage 5**].

## I Résumé du chapitre

Un des obstacles majeurs dans l'élaboration d'une stratégie est la mise en route. Il s'agit ici de vous aider à réfléchir à la façon dont vous pourriez commencer et à générer une dynamique au sein de l'organisation pour faciliter le processus. On appelle cela l'« adhésion ». Dans le cadre du processus d'adhésion, nous vous conseillons de préparer une note d'information pour sensibiliser la direction et obtenir son approbation pour concevoir un exercice d'élaboration de stratégie. Une fois que la direction aura marqué son accord, il se peut qu'il vous soit demandé de préparer les TDR pour l'activité, en incluant les ressources nécessaires. Des conseils vous ont été fournis sur la façon de créer une équipe d'élaboration de la stratégie. L'équipe doit être le reflet de l'organisation et être à même de mener à bien l'élaboration de la stratégie.



---

## | Lectures recommandées / Liens / Références

Blair, G.M. Groups that Work. 2012. <http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/Management/art0.html>

Clark, D. 2011. Team Leadership. [http://www.nwlink.com/~donclark/leader/team\\_leadership.html](http://www.nwlink.com/~donclark/leader/team_leadership.html)

CTA/KIT/IICD. 2009. Smart toolkit for evaluating information projects, products and services (2nd edn) Wageningen, the Netherlands. <http://smarttoolkit.net>

Deutschman, A. 2007. Change or die. <http://www.abettercity.org/docs/sustainability/Fast%20Company,%20Change%20or%20Die.pdf>

Free Management Library. All about team building. [http://managementhelp.org/grp\\_skill/teams/teams.htm](http://managementhelp.org/grp_skill/teams/teams.htm)

Pennington, R. It's not personal: understanding why people behave the way that they do [video]. [http://www.resource-i.com/pennington\\_INPvideoINTRO.html](http://www.resource-i.com/pennington_INPvideoINTRO.html)

University of Western Australia. 2008. Organisational change guidelines. [http://www.hr.uwa.edu.au/hr/publications/organisational\\_change\\_guidelines](http://www.hr.uwa.edu.au/hr/publications/organisational_change_guidelines)

---

### Notes pour le facilitateur

#### Répartition du temps pour les différentes activités du Module 2.1

- Présentation : 15 minutes + 5 minutes
- Activité de groupe 1 (et discussion) : 15 minutes (45 minutes)
- Activité de groupe 2 (et discussion) : 25 minutes (55 minutes)
- Activité individuelle (début) : 60 minutes
- Temps total : 3 heures 40 minutes

#### Ressources disponibles

- Modèle de termes de référence - Annexe 2
- Exemple de TDR pour une équipe d'élaboration de stratégie - Annexe 3
- Diapositives disponibles sur CD-ROM

# 2.2

## Analyse de la situation actuelle

---

### | Objectifs d'apprentissage

À la fin de ce chapitre, vous devriez être en mesure :

- 1 d'expliquer les raisons qui motivent l'évaluation de la situation actuelle de la GIC dans le cadre de l'élaboration de la stratégie ;
- 2 de présenter les différents outils, méthodologies et approches pour analyser la situation actuelle ;
- 3 de décrire comment mener une analyse des parties prenantes pour votre organisation ;
- 4 de concevoir le cadre de l'analyse de la situation de la GIC dans votre organisation ;
- 5 d'effectuer une analyse FFOM.

### | Mots / concepts clefs

Fiche de renseignements, Évaluation des besoins en information, Audit de l'information, Parties prenantes, Analyse de la situation, Analyse FFOM

### | Introduction

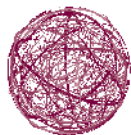
Dans le **Module 2.1**, plusieurs méthodes ont été préconisées pour créer l'adhésion de la direction en faveur d'un exercice d'élaboration d'une stratégie de GIC, pour établir les termes de références (TDR) de l'exercice et pour former une équipe chargée d'élaborer la stratégie de mise en œuvre des TDR.

La gestion de l'information et de la communication (GIC) concerne la gestion des activités d'information et de communication au sein d'une organisation, ainsi que des ressources utilisées pour développer des produits et des services d'information. La première phase du processus d'élaboration d'une stratégie consiste à analyser la situation actuelle de la GIC à l'intérieur de l'organisation. Cette étape est non-seulement essentielle à l'élaboration d'une stratégie crédible, mais elle correspond aussi à l'examen de la situation actuelle avec laquelle vous êtes plus familier et qui est, par conséquent, moins intimidante.

Dans le **Module 2.2**, nous aborderons les questions que vous devrez considérer ainsi que des outils et méthodologies dont vous aurez besoin pour analyser la situation actuelle dans votre organisation d'un point de vue à la fois interne et externe. Nous nous attarderons en particulier sur deux activités distinctes mais étroitement liées :

- une étude des besoins en information (**Chapitre 2.2.1**), afin d'évaluer la situation actuelle, et qui comprend une recherche documentaire (interne/externe), un audit interne de l'information et une analyse des parties prenantes (principalement externes) ;
- une analyse FFOM (**Chapitre 2.2.2**) pour aider votre équipe à identifier les stratégies appropriées qui pourront être incluses dans un document de stratégie de GIC.

Afin de vous aider dans cette tâche, nous vous proposons une étude de cas (Encadré 2.2.1) basée sur un ministère de l'Agriculture fictif mais représentatif. Notez cependant que la même méthodologie peut être utilisée avec n'importe quelle organisation, qu'elle soit grande, moyenne ou petite. Nous y ferons référence lorsqu'un exemple sera requis.



### Encadré 2.2.1 : Étude de cas : Ministère de l'agriculture

À la suite d'une période de trouble sociaux proches de la guerre civile, [Nom de l'organisation] est en phase de reconstruction. Toutes les institutions publiques ainsi que l'économie doivent être presque entièrement reconstruites. En considérant que plus de 85 pour cent de la population est impliqué dans l'agriculture, principalement pour sa subsistance, la réhabilitation du Ministère de l'agriculture est indispensable. Durant des dizaines d'années avant les troubles, le Ministère de l'agriculture a fourni des informations agricoles aux agriculteurs. Ce « service » se compose de fiches de vulgarisation (dont la majorité date de plus de 15 ans), d'une bibliothèque/d'un centre d'information fréquenté en partie par le personnel du ministère (pour lire le journal local ou utiliser l'Internet sans fil) mais surtout par des élèves, d'un programme de radiodiffusion de 15 minutes diffusé deux fois et d'environ 350 chargés de vulgarisation agricole parmi lesquels quelques-uns à peine ont des facilités d'accès à une information autre que celle qu'ils connaissent déjà.

La frustration est à son comble dans de nombreux services du ministère (vulgarisation, recherche, élevage, quarantaine) et le personnel a utilisé toutes les connaissances dont il disposait pour préparer diverses fiches et affiches de vulgarisation de toutes sortes, d'une qualité très variable et diriger des stages de formation pratique pour agriculteurs, principalement en collaboration avec des agents de vulgarisation agricole ayant plus d'ancienneté. La situation telle que nous venons de la décrire a été présentée dans un rapport d'étude des besoins en information menée récemment. Il est clair que la répartition du personnel, des fonds et des ressources physiques n'est motivée par aucune intention stratégique. Un nouveau directeur de l'information vient d'être nommé, bien décidé à briser la spirale de la négligence et à tenir ses promesses en matière de prestation de services.

#### Conseils au facilitateur :

Nous vous suggérons d'interrompre la présentation du diaporama à ce stade et de mener l'**Activité d'apprentissage 1** en travail de groupe :

- 1 En vous basant sur le scénario présenté comme étude de cas dans l'encadré 2.2.1, quelles données et informations primordiales devraient, selon le groupe, être trouvées pour développer un processus d'élaboration de stratégie éclairé ?
- 2 Comment le groupe s'y prendrait-il pour obtenir ces données et informations ?

## 2.2.1 Étude des besoins en information

---

Une étude des besoins en information regroupe un certain nombre d'éléments, dont l'objectif est de contribuer à évaluer la situation présente. Parmi ces éléments, on retrouve :

- la recherche documentaire (**Chapitre 2.2.1.2**) ;
- l'audit de l'information (**Chapitre 2.2.1.3**) ;
- l'analyse des parties prenantes (**Chapitre 2.2.1.4**).

Cependant, avant que l'équipe puisse commencer l'étude des besoins, un certain nombre de points doivent être discutés. Ceci constitue la base de la préparation (Chapitre 2.2.1.1). Il s'agit de s'assurer que tous les membres de l'équipe d'élaboration de la stratégie aient pleine connaissance des questions et de l'environnement examinés. Les trois points principaux sont :

- Quels sont les produits et services d'information et de communication ?
- Quelle différence y a-t-il entre une analyse interne et une analyse externe de l'environnement de la GIC ?
- De quels outils et méthodologies disposons-nous pour entreprendre l'analyse de la situation ?

### 2.2.1.1 Préparation

---

*Produits et services de la GIC.* Dans le **Module 1**, nous avons mené une discussion concernant la gestion de l'information et de la communication : de quoi s'agit-il, pourquoi est-elle importante et jusqu'à quel point cette gestion apporte-t-elle de la valeur ajoutée à l'organisation ? Jusqu'à présent, nous avons parlé des *produits et services de l'information et de la communication*. Mais de quoi s'agit-il en fait ? Dans le contexte de l'analyse de la situation, il est utile d'avoir une idée claire de ce qu'on entend exactement par produits et services.

La gestion des activités et projets d'information et de communication au sein de votre organisation conduit à un ensemble de produits et services. *Un produit d'information et de communication* pourrait être :

- une bibliothèque / un centre d'information agricole ;
- une collection de bulletins et de brochures ;
- un programme radiophonique ou télévisuel ;
- une parcelle de démonstration.

Le terme *ressources d'information* est souvent utilisé pour décrire des ressources tangibles et statiques, telles que bibliothèques, bases de données, dossiers documentaires, vidéos informatives, ensembles de photographies et de cartes d'archives. Il existe également des ressources d'information qui ne font pas partie du domaine de l'unité d'information, mais se situent, par exemple, dans des services aussi divers que les ressources humaines, les finances et l'informatique. La différence entre une ressource d'information et un produit d'information est minime. S'il existe une différence quelque peu significative, elle concerne en grande partie la perception selon laquelle un produit est généralement *créé* par l'unité de la GIC au sein de l'organisation (même si, comme vous le verrez, ce n'est pas toujours le cas), alors qu'une ressource telle que la bibliothèque ou la base de données bibliographiques peut avoir été *assemblée* par l'unité de la GIC, mais que son contenu peut être créé ailleurs. Il s'agit donc tout au plus d'une subtile et insignifiante différence.



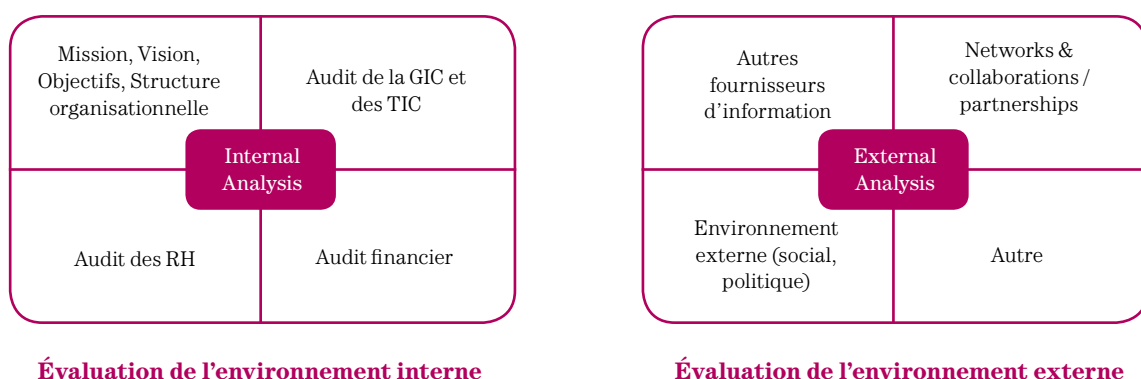
Un *service d'information* se réfère à la *distribution* d'un produit de la GIC ou à l'*utilisation* de ce produit d'une manière spécifique. Si nous prenons la liste ci-dessus des quatre produits de la GIC, les services qui pourraient être fournis incluraient, pour chacun de nos exemples de produits ci-dessus :

- bibliothèque / centre d'information - service questions-réponses, livraison de documents, recherches bibliographiques ;
- bulletins / brochures - fournis dans le cadre de campagnes de sensibilisation ou d'activités de formation ;
- programmes radiophoniques ou télévisuels - pour fournir aux agriculteurs un service d'information sur les marchés, pour sensibiliser ou pour relayer des informations sur les pratiques de gestion des parasites, les nouvelles variétés, les nouvelles possibilités dans le domaine agricole ;
- parcelles de démonstration - une occasion pour sensibiliser, discuter avec les agriculteurs et les former.

On constate que produits et services sont liés les uns aux autres de façon inextricable. Essayer d'établir une distinction entre les deux ne présente aucun intérêt. Ce dont il faut s'assurer, en revanche, est que tous les produits et services créés et offerts par votre organisation - peu importe par quelle unité ou quel service et pour quelque partie prenante que ce soit - soient identifiés et répertoriés dans votre analyse de la situation.

*Les environnements interne et externe de la GIC.* Il est primordial que vous compreniez qu'il n'est pas possible de développer efficacement une stratégie de GIC pour votre organisation sans prendre en considération à la fois l'environnement interne et l'environnement externe. Le **schéma 2.2.1** (ci-dessous) reprend, en fonction du contexte, l'analyse nécessaire pour chacun des deux environnements.

**Schéma 2.2.1 : Environnements interne et externe de la GIC**



*L'analyse interne* prend en compte l'environnement de l'information au sein même de l'organisation. Elle va vous permettre d'identifier au sein de votre organisation quels sont les producteurs et les utilisateurs de l'information, quels en sont les gestionnaires, quelles sont les compétences et ressources dont ils disposent et quels sont les produits et services d'information qui sont fournis.

*L'analyse externe* va vous permettre de discerner les producteurs de l'information dont vous pouvez avoir besoin dans d'autres organisations (en partie identifiés pendant l'audit de l'information interne) ainsi que les produits et services d'information que ces autres

organisations fournissent. Une analyse externe est essentielle à la stratégie de développement, car elle place votre organisation dans un contexte et sert de base à la coopération et à la collaboration. Ce qui se passe dans l'environnement externe peut avoir des répercussions sur le mandat de votre organisation. Il est donc nécessaire de préparer une fiche de renseignements (développée plus loin).

Outre l'analyse des parties prenantes qui sera abordée plus tard dans ce module (**Chapitre 2.2.1.4**), nous allons nous attarder sur la façon de procéder à une analyse de l'environnement interne. Nous nous concentrerons ensuite sur l'environnement externe.

Les *outils et méthodologies servant à l'étude des besoins*. Avant d'aller plus loin, vous devriez prendre connaissance des outils et méthodologies que vous pouvez utiliser pour obtenir des informations auprès d'autres personnes. Les outils se divisent entre quatre catégories distinctes : les entretiens, les questionnaires, les focus groups et les études fondées sur l'observation. Chacune d'entre elles a une place et une utilisation particulières.

L'interaction humaine, sous la forme d'entretiens et de réunions de focus groups, joue un rôle essentiel dans la compréhension de la situation actuelle. Les réunions de focus groups peuvent être utilisées pour obtenir une évaluation rapide des besoins en information et permettre à un plus grand nombre de personnes de participer.

Il existe deux formes *d'entretiens* : l'entretien formel (avec une majorité de questions fermées) et l'entretien semi-formel (avec davantage de questions ouvertes, par ex. « Quelle est votre opinion sur ....? »). Peu importe la forme, chaque question doit contribuer à trouver l'information ou la compréhension recherchée. Les entretiens peuvent avoir lieu en personne ou par téléphone, selon les besoins et les ressources. Si vous ou un membre de votre équipe d'élaboration de la stratégie êtes peu familier avec les entretiens ou que vous manquez d'assurance, vous pouvez consulter l'encadré **6 du manuel de l'utilisateur**.

Il existe trois types de questionnaires : un avec des questions ouvertes (dans lequel les réponses ne sont pas suggérées), un avec des questions fermées (questionnaires à choix multiples, essentiellement) ou une combinaison des deux. Peu importe le format choisi, chaque question doit contribuer à trouver l'information ou la compréhension recherchée. Il est essentiel que vous décidiez, avant la mise en œuvre du questionnaire, comment les résultats doivent être analysés. Faites toujours un premier test de votre ébauche de questionnaire sur au moins un membre de chacun de vos groupes cibles, puis si nécessaire, révissez le questionnaire avant d'établir la version finale. Un questionnaire type utilisable pour une étude des besoins en information est présenté dans le **tableau 2.2.4** ; pour une enquête de plus large portée, veuillez-vous référer aux **Annexes VI et VII dans le manuel de l'utilisateur**. Pour de plus amples informations sur la façon d'établir des questionnaires, consultez le **Smart Toolkit**.

Les *focus groups* et *discussions avec les pairs* encouragent le remue-méninge (le brainstorming) et sont utiles pour créer un consensus et développer des partenariats. Les réunions et discussions de groupe nécessitent un ordre du jour précis, un modérateur compétent et un rapporteur qualifié. Vous trouverez un exemple de préparation nécessaire pour une discussion de focus group à l'annexe VIII du manuel de l'utilisateur.

*L'observation* (l'étude de comportements) est un autre moyen d'obtenir de l'information. Par exemple, comment les individus (clients et agents) se comportent-ils dans un centre d'information ? Examinez l'échange d'informations (entre demandeur et fournisseur) ou la recherche dans une base de données (l'interaction entre l'humain et la machine) ou observez la réaction des gens face à une affiche ou à l'écoute d'une émission de radio.

---

3 Smart toolkit p. 120 à 126 (ou consultez <http://www.smarttoolkit.net/?q=node/409>), sur comment mettre en place et animer des discussions de focus group, p. 127 à 132 (ou consultez <http://www.smarttoolkit.net/?q=node/410>) et la façon de mener des entretiens, p. 141 à 144, (or go to <http://www.smarttoolkit.net/?q=node/415>).

Vous êtes maintenant prêt pour commencer l'étude des besoins en information, qui se déroulera en trois phases :

- la recherche documentaire - le profil de l'organisation et la « fiche de renseignements » (**Chapitre 2.2.1.2**) ;
- l'audit de l'information - une étude des besoins du personnel en GIC. L'audit examine les processus et la structure et détermine jusqu'à quel point ceux-ci correspondent aux objectifs de l'organisation (**Chapitre 2.2.1.3**) ;
- l'analyse des parties prenantes - Qui sont les parties prenantes dans l'organisation ? Que leur offre-t-on ? Dans quelle proportion cette offre répond-elle à leurs besoins. (**Chapitre 2.2.1.4**).

## 2.2.1.2

## Recherche documentaire

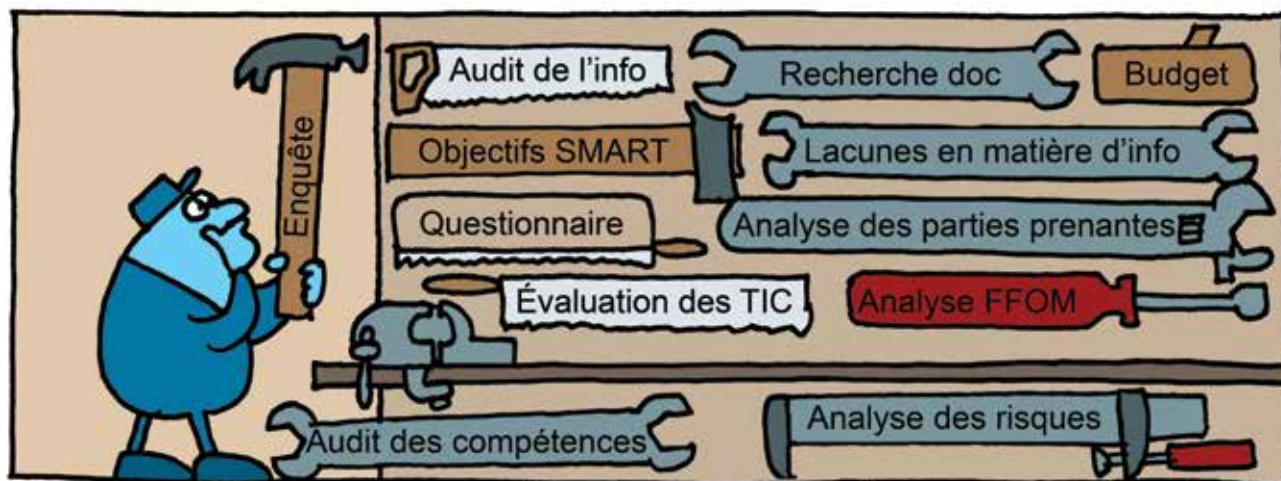
Nous commençons notre étude des besoins en effectuant une recherche documentaire, principalement depuis votre bureau ou celui d'un des membres de l'équipe. Son objectif est double :

- préparer un bref descriptif de votre organisation - un profil d'organisation ;
- préparer un résumé de l'environnement externe - une fiche de renseignements.

La recherche documentaire est un résumé d'informations concernant un thème sur lequel des recherches ont déjà été menées ou des informations ont déjà été imprimées ou publiées.

*Le profil de l'organisation.* Un profil est une description brève de votre organisation. Il ne s'agit pas uniquement de sa mission, de sa vision, de ses buts et ses objectifs qui sont relativement faciles à trouver mais aussi des informations suivantes :

- la structure organisationnelle - les différents services et leurs fonctions ;
- les parties prenantes - les catégories de parties prenantes et leurs interactions au sein de votre organisation ;
- la place de l'organisation - où votre organisation s'inscrit-elle dans le schéma global (par exemple, une ONG et un ministère ne se retrouveront pas à la même place dans ce schéma global) ;
- les plans de développement - quels sont-ils et quel est leur objet ?



- Ces informations peuvent être trouvées dans la stratégie de l'entreprise, les plans de travail et rapports annuels, le site Internet, etc. ou dans des articles de journaux et communiqués de presse. Vous devez identifier comment l'information et la communication s'intègrent de manière générale dans l'organisation et en particulier comment elles satisfont à ces objectifs.

**L'encadré 2.2.2** présente un exemple de mission, vision, objectifs et buts d'un ministère de l'Agriculture fictif.

#### **Encadré 2.2.2 : Mission, vision, objectifs et buts du ministère de l'Agriculture**

##### **Mission**

Promouvoir, améliorer et conduire le développement de l'agriculture de [nom du pays] vers un avenir profitable et écologiquement durable en étant le premier fournisseur d'informations, de recherche, de vulgarisation, d'éducation, de service de réglementation et autres afin d'améliorer le secteur de l'agriculture.

##### **Vision**

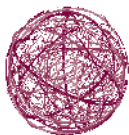
Améliorer et promouvoir une agriculture et un développement rural durables en [nom du pays] pour atteindre la stabilité économique et la sécurité alimentaire et pour améliorer les moyens de subsistance en milieu rural.

##### **Objectifs**

- Accroître la sécurité alimentaire et réduire la pauvreté dans les campagnes ;
- Une politique et un cadre de réglementation encouragés, développés et renforcés pour la production alimentaire.

##### **Buts**

- S'assurer que la production de cultures vivrières traditionnelles est améliorée et maintenue pour suivre la courbe démographique ;
- Mettre en œuvre des programmes de réhabilitation du cacao et de la noix de coco dans tout le pays pour revitaliser les plants existants ;
- Poursuivre les Objectifs du Millénaire pour le Développement visant la réduction de la pauvreté et assurer à chaque citoyen l'accès à un repas nutritionnel équilibré sur une base quotidienne.



#### **Conseils au facilitateur :**

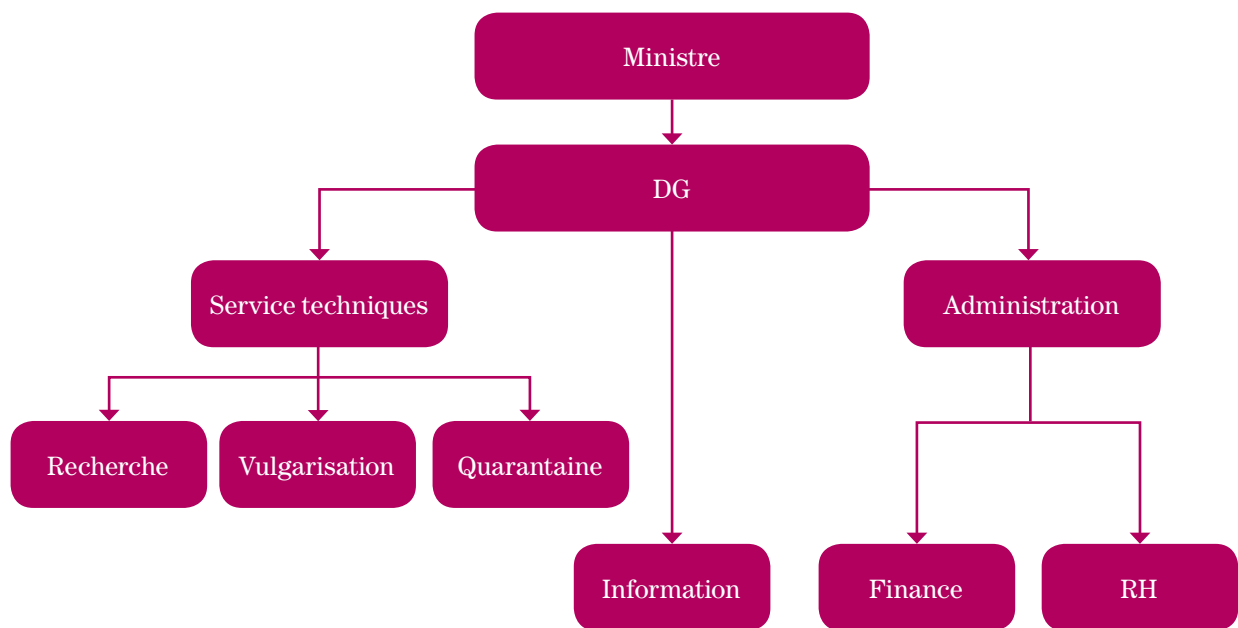
Nous vous suggérons d'interrompre la présentation du diaporama à ce stade et de mener l'**Activité d'apprentissage 2** en travail de groupe :

- 1** En vous basant sur les informations présentées dans l'encadré 2.2.2, quelles implications ont, d'après votre groupe, la mission, la vision, les objectifs et buts du ministère sur le processus d'élaboration de la stratégie de GIC ?

Vous allez devoir décrire *la structure organisationnelle* de votre organisation pour pouvoir ensuite identifier où ont lieu les activités d'information et de communication. L'unité de publication d'une organisation peut, par exemple, être responsable de produire le rapport annuel, le matériel de vulgarisation et peut-être d'autres documents imprimés. Mais la section de la statistique peut également préparer des publications, telles que le

résumé hebdomadaire des prix sur le marché. Par conséquent, même si la section de la statistique n'est pas à l'évidence une unité d'information en tant que telle, elle fonctionne comme si elle en était une. De fait doit être reconnu.

**Schéma 2.2.2 : La structure organisationnelle du ministère de l'agriculture**



Le **schéma 2.2.2** montre que l'unité d'information relève directement du Directeur Général. Cela signifie peut être que la direction reconnaît que l'unité d'information fournit des produits et services à toutes les unités ; ou, malheureusement comme c'est parfois le cas, que la direction ne savait pas vraiment où positionner l'unité d'information. Les unités opérationnelles, la recherche, la vulgarisation et la quarantaine relèvent tous du directeur des services techniques tandis que les finances et les ressources humaines relèvent de directeur administratif.

Les catégories de *parties prenantes* et les relations qu'elles entretiennent avec votre organisation sont des informations qu'il est essentiel d'enregistrer. Dans le cas d'une organisation financée par des fonds publics, il peut s'agir de la société en général. Cependant, plus vous pourrez déterminer des catégories précises, par ex. les petits exploitants agricoles, les planteurs commerciaux, les pêcheurs, les écoliers, les femmes en milieu rural, plus il sera facile de décrire les relations que ces catégories entretiennent avec votre organisation. Par exemple, la relation qu'un agriculteur (ou une agricultrice) entretient avec un ministère de l'Agriculture dont il/elle est - à tort ou à raison - le/la bénéficiaire est très différente de la relation que ce même agriculteur (ou cette même agricultrice) entretient avec la coopérative ou l'association locale, dont il ou elle est membre et donc « propriétaire ». Ces relations ont de l'importance lorsqu'il s'agit de déterminer certains aspects de votre stratégie de GIC.

Chaque organisation s'intègre dans un schéma global d'une façon particulière. C'est ce que nous essayons d'identifier lorsque nous parlons de *la position de l'organisation*. Il s'agit essentiellement de son mandat prétendu ou qui lui est attribué. Donc, un ministère a autorité et responsabilité sur des domaines en particulier selon ce qui est déterminé par le gouvernement en place ou par la législation. Jusqu'à il y a peu, un ministère de l'Agriculture

s'arrogeait le droit d'être le seul et unique fournisseur d'informations agricoles aux agriculteurs. Étrangement, alors même qu'ils acceptaient cette idée, les agriculteurs recherchaient des informations et des connaissances auprès d'une grande variété de sources, par exemple d'autres agriculteurs, des marchands de fournitures agricoles, leurs propres lectures ou écoutes. Le paysage a, aujourd'hui, bien changé. Les ONG et organisations communautaires sont devenues des fournisseurs prolifiques de ce qui est fondamentalement de l'information agricole. Alors que le ministère peut considérer que le fait de fournir des informations agricoles entre dans le cadre de la construction ou du développement de la nation, d'autres organisations sont plus militantes dans la réalisation d'objectifs spécifiques tels que l'agriculture biologique, la démocratie de proximité ou la durabilité. Ces diverses facettes devraient apparaître dans le profil de votre organisation.

Certaines grandes organisations préparent des *plans de développement* dans lesquels elles projettent leurs idées et leurs aspirations sur des périodes de deux, trois ou même cinq ans. Les plans de développement sont en général publics et fournissent une indication de la direction dans laquelle l'organisation se dirige. Vous devriez inclure un court résumé ou commentaire à propos des plans de développement de l'organisation car ceux-ci auront un impact sur la manière dont sera conçue votre stratégie de GIC.

*La fiche de renseignements.* Une fiche de renseignements identifie les changements et développements externes (socioéconomiques, politiques, industriels et autres) qui peuvent exercer une influence négative ou positive sur le mandat, la direction et les programmes d'une organisation. Toutefois, ces changements et développements échappent probablement au contrôle de votre organisation. En d'autres termes, vous ne pouvez pas faire grand-chose pour les contrecarrer, mais vous devriez y être attentif. Lorsque vous entreprendrez votre analyse FFOM (**Chapitre 2.2.2**), vos résultats vont se transformer en opportunités et en menaces. C'est pourquoi ils revêtent une telle importance.

*Le contexte sociopolitique et culturel* - De nombreuses nations réunissent des différences linguistiques, ethniques, religieuses et culturelles. Vous devriez relever jusqu'à quel point celles-ci peuvent influencer votre organisation et notamment le processus d'élaboration de la stratégie de GIC. Par exemple, dans les sociétés où les femmes ne peuvent pas se mélanger librement aux hommes, votre stratégie qui consiste à fournir des points d'accès à l'information (à savoir des lieux) devra expliquer comment elle va répondre à cette problématique (par ex. en ayant des heures d'ouvertures différentes pour les hommes et les femmes, avec un personnel de sexe correspondant). Plus généralement, votre stratégie de dissémination de l'information aux agriculteurs à l'échelle du pays devra certainement prendre en compte la langue qu'ils parlent et leur niveau d'alphabétisation (dans le cas de documents imprimés).

*Les politiques* (par ex. TIC/GIC, plans nationaux d'agriculture, objectifs éducatifs) - Si votre organisation est une organisation gouvernementale, il faudra vous assurer que votre stratégie globale est en phase avec les objectifs du gouvernement. Si vous êtes une organisation non gouvernementale, vous avez libre arbitre pour choisir les répercussions que vous acceptez sur votre organisation. Toute politique ayant un impact sur l'élaboration d'une stratégie doit être identifiée. Comme doit être notée la façon dont elle se répercute.

*La situation économique* - Même lorsque les économies nationales et locales traversent une période de croissance positive, les activités reliées à l'information sont généralement limitées par un manque de ressources économiques. Étant donnée la crise financière actuelle, vous devriez garder à l'esprit que les ressources économiques risquent d'être encore moins disponibles ; vos clients pourraient, par exemple, ne pas être en mesure de payer pour vos produits et services d'information.

*Les technologies* - Dans le monde d'aujourd'hui caractérisé par un développement technologique rapide, ce qui était nouveau et innovant il y a un an sera dépassé par quelque chose de plus récent et de plus innovant cette année. Les avancées dans les technologies



---

de l'information et des communications (TIC) (nouveaux produits, nouvelles applications, nouvelles utilisations) échappent complètement au contrôle de votre organisation. Il en va de même pour les technologies d'appui comme la téléphonie mobile, l'accès à l'Internet et l'électrification qui ont toutes une incidence considérable sur la capacité de votre organisation à utiliser ces nouvelles TIC pour fournir des produits et services de GIC additionnels ou améliorés. Votre fiche de renseignements devrait, entre autres, prendre en considération :

- les opérateurs de téléphonie et d'Internet dans le pays ;
- les produits et services téléphoniques et Internet, par ex. les services bancaires par téléphone mobile, les services d'information (voir ci-après) ;
- l'étendue et la stabilité (ou l'inverse) des infrastructures nationales d'électricité et de télécommunications ;
- la capacité des fournisseurs à répondre aux besoins d'approvisionnement, de soutien technique et de formation en équipement et logiciel.

*Les autres fournisseurs d'informations* - Quelles sont les autres organisations qui fournissent des informations aux clients ou chez qui vous ou votre organisation achetez vos informations ? Quels produits et services offrent-ils ? L'expérience montre que l'acquisition d'informations est une activité complexe. Il se peut par exemple que votre personnel recherche des informations auprès d'autres organisations car ce qu'elles ont à offrir est bien meilleur ou plus approprié que n'importe quelle information que votre organisation possède. Or, il se peut que ce soit tout simplement plus facile de demander l'information que de commencer à rechercher l'information dont vous avez besoin au sein de votre organisation, travail souvent futile et coûteux en temps.

Un des domaines sur lequel il faut que vous soyez bien renseigné est le rôle que jouent les organisations régionales et internationales en tant que fournisseurs d'informations. Selon l'endroit où vous vivez, il se peut qu'il y ait une organisation régionale prédominante qui soit productrice et distributrice d'informations depuis très longtemps. Il se peut aussi qu'elle l'ait été dans le passé, mais qu'elle ne le soit plus pour cause de restrictions budgétaires ou organisationnelles - ce qui a pour conséquence d'alourdir la tâche des autres organisations. Il se peut que votre organisation soit assez riche pour pouvoir acheter les produits et services de fournisseurs d'informations commerciaux auxquels vous payez un accès à des bases de données et à des publications électroniques.

Un autre aspect à considérer est celui des concurrents dans l'approvisionnement en produits et services d'information. Selon la taille du marché, il se peut que les fournisseurs agricoles offrent des conseils techniques et des informations d'une façon assez similaire à celle des agents de vulgarisation. La seule différence est que les conseils techniques et les informations que reçoit le client correspondent aux produits et services vendus par la société. Il n'est donc pas complètement question d'altruisme. Néanmoins, il est possible que dans certains pays, l'agent du fournisseur agricole soit bel et bien la seule personne correspondant à un agent de vulgarisation que l'agriculteur rencontre. En tant que tel, il constitue un élément vital dans l'environnement de l'information. Ces besoins doivent être également étudiés.

*Les réseaux, l'établissement de réseaux de contacts, la collaboration* - Un autre domaine essentiel dont il faut vérifier l'existence est celui des réseaux, comme un réseau d'information national ou un réseau communautaire dirigé par une ONG. Décrivez pour chaque réseau, ses caractéristiques principales, sa raison d'être, ses conditions d'adhésion, ses activités et identifiez les perspectives de collaboration. S'il n'existe aucun réseau de la sorte, vous voudrez peut-être en suggérer la création. Un réseau peut mener à une meilleure utilisation des ressources en permettant le partage du développement et de la gestion des produits et services d'information.

### 2.2.1.3 Audit de l'information

---

L'audit de l'information est une activité essentielle de l'étude des besoins en information. Il n'existe pas de bonne ou de mauvaise façon de procéder pour procéder à un audit de l'information et c'est une activité qui exige du temps si on veut la mener correctement. Les audits de l'information se concentrent sur les procédures. L'objectif d'un audit est d'identifier et de décrire les fonds et ressources documentaires, le traitement, les systèmes, les personnes impliquées, les budgets, les besoins, les manques et problèmes d'information etc. qui existent actuellement. Vous devriez examiner dans quelle mesure la GIC actuelle contribue à la réalisation des objectifs généraux de l'organisation. On distingue cinq types d'audit ou d'évaluation :

- l'audit de l'information - enquête générale sur l'ensemble des produits et services d'information et de communication et sur la manière dont ils sont gérés ;
- l'évaluation des TIC - un examen spécifique sur le matériel et les logiciels informatiques, les télécommunications et l'Internet ;
- l'analyse financière - le financement et les budgets ;
- l'audit des ressources humaines - qui se concentre en particulier sur la capacité du personnel à gérer les activités d'information et de communication ;
- les lacunes en matière d'information - quelles sont les informations qui ne sont pas disponibles et pour lesquelles il existe un besoin.

Chaque type d'audit est développé ci-après afin que vous ayez des indications sur les données et les informations que vous devez rechercher et consigner, peu importe le stade auquel vous vous trouvez dans votre recherche. Au fond, ce que vous recherchez avec l'audit de l'information, ce sont des réponses aux questions suivantes :

- Quels sont les besoins du personnel en information et en communication ?
- Quels sont les lacunes et manques critiques en matière d'information et de communication ? Où se trouvent-ils ? Assiste-t-on à des duplications d'effort ?
- Qui produit l'information dans votre organisation ? Quels sont les utilisateurs de cette information ? Qui gère cette information (et comment) ?
- Les ressources, produits et services d'information et de communication sont-ils en phase avec la vision et les objectifs de l'organisation ?

Un *audit de l'information* explore en détail les fonds en information et en connaissance qui sont disponibles ainsi que la façon dont ils sont gérés et exploités. Il étudie les procédures selon lesquelles l'information est gérée (ou non gérée, selon le cas) au sein de l'organisation. L'audit de l'information sera l'activité la plus importante à mener au cours de cette phase d'analyse.

Certains aspects de l'audit de l'information peuvent aborder d'autres évaluations, notamment celle des TIC, l'audit des RH et l'analyse financière. Ce n'est pas mauvais en soit, mais cela peut entraîner une certaine confusion. **Le tableau 2.2.1** fournit un cadre d'audit de l'information.

Les domaines devant faire l'objet d'une analyse incluent les ressources, produits et services d'information de l'organisation, la capacité du personnel à gérer et développer ces ressources, produits et services, ainsi que les clients et fournisseurs d'informations.



**Tableau 2.2.1 : Produits et services d'information**

Domaine d'intérêt	Questions spécifiques	Commentaires
Les ressources d'information	Quelles sont les ressources d'information dont l'organisation dispose ? Il peut s'agir de bibliothèques, de bases de données (par ex. des statistiques, des bases de données bibliographiques)	Pour chaque cas, notez l'importance de la ressource, son format, son accessibilité et sa fonctionnalité, ainsi que son utilisation.
Les produits de l'information	Quels sont les produits d'information qui sont créés par l'organisation ? Ceci inclut les publications, les bases de données, les émissions de radio, les vidéos (tous formats)	Pour chaque cas, notez les contraintes et les opportunités de financement que suppose la création des produits, ainsi que le format et l'audience cible.
Services d'information	Quels sont les services d'information qui sont fournis par l'organisation ? À qui s'adressent-ils ? Sont inclus : les services questions-réponses, les recherches bibliographiques, l'acquisition et la livraison de documents, les activités de démonstration et de formation.	Dans chaque cas, indiquez tous les coûts engagés ou récupérés.
Les fournisseurs d'informations	D'où provient l'information acquise par l'organisation ? Bien que l'organisation puisse obtenir l'information en l'internette (par ex. par la recherche), d'autres informations peuvent provenir de tiers. Qui sont ces tiers ? Sous quelle forme se présentent-ils ? (par ex. des livres provenant du CTA)	Pour chaque cas, identifiez les fournisseurs, mentionnez les coûts associés (inclut les accords d'échange en vigueur).
Les clients de l'information	Qui sont les principaux clients de l'organisation en termes de dissémination de l'information ?	Pour chaque cas, mentionnez le type d'information offert, sous quel format, s'il y a des coûts associés, comment le client contacte l'organisation et comment il est servi.

En prenant comme exemple l'étude de cas présentée dans l'**encadré 2.2.1**, l'équipe d'élaboration de la stratégie pourrait considérer les aspects suivants :

- la gamme de publications émanant du ministère, les titres et années de publication. Donnez votre opinion quant à leur qualité ou demander l'opinion d'un utilisateur potentiel ;
- l'espace physique, les contraintes et les opportunités d'espace pour la bibliothèque et le centre d'information, en particulier en ce qui concerne le fait de séparer la bibliothèque scientifique et technique du centre d'information ;
- le personnel, ses qualifications et son expérience. Notez les compétences disponibles, qu'elles proviennent de l'expérience ou de la participation à des ateliers ou des activités de formation ;
- la collection de ressources, son ancienneté et son « utilité » (les utilisateurs sont les mieux placés pour en juger, mais les membres de l'équipe peuvent aussi avoir un avis car ils sont peut-être également des utilisateurs).

Une *évaluation des TIC* prend en compte tous les aspects des technologies de l'information et de la communication (TIC) que l'organisation utilise. Ceci comprend, entre autres, la disponibilité d'ordinateurs, de logiciels d'application, d'imprimantes et autres périphériques, l'accès à l'e-mail et à l'Internet ainsi que l'équipement de télécommunication. Cette évaluation devrait aussi tenir compte de la capacité du personnel actuel à gérer et à tirer le meilleur parti de la technologie et de ses applications, y compris les média sociaux. Le **tableau 2.2.2** en donne une présentation plus détaillée. Selon les organisations, tous les éléments présents dans ce tableau ne sont pas forcément pertinents et d'autres peuvent avoir été omis.

**Tableau 2.2.2 : Modèle d'évaluation des TIC**

Technologie	Ce qu'il faut évaluer	Commentaires
Les ordinateurs	<p>Qui possède un ordinateur et pour quel usage, par ex. la préparation de rapports et de bases de données, la publication assistée par ordinateur, l'e-mail</p> <p>Le type : ordinateur de bureau ou ordinateur portable</p> <p>L'ancienneté et l'état général</p> <p>La mise en réseau et les capacités wifi</p> <p>L'espace de stockage sur disque dur (espace disponible ou utilisé)</p> <p>La mémoire installée (RAM)</p> <p>Le système d'exploitation (version et légitimité)</p> <p>L'étendue et le support du matériel informatique</p>	<p>Certains « nouveaux » ordinateurs sont de technologie ancienne. Certains auront été assemblés en utilisant des machines différentes, des écrans et des claviers de rechange, etc.</p>
Les logiciels d'application	<p>Le type et la version du logiciel d'application, par ex. Microsoft Office, navigateur Internet</p> <p>Les applications logicielles spécialisées pour la publication et le multimédia (par ex. InDesign), pour les bases de données (par ex. FileMaker Pro) et pour la cartographie (applications SIG)</p> <p>S'il s'agit d'une copie légale du logiciel ou d'une édition piratée</p> <p>L'étendue et l'actualisation de la protection antivirus</p> <p>L'étendue et la qualité de l'assistance logicielle</p> <p>Les capacités du personnel face à l'utilisation de la technologie</p>	<p>De nombreux ordinateurs sont vendus « avec logiciel » ; tout logiciel ou protection antivirus n'est pas forcément légitime, ce qui peut poser des problèmes.</p>
Les périphériques	<p>Les imprimantes : le type (laser et/ou à jet d'encre), l'ancienneté, l'utilisation, l'accès aux consommables</p> <p>Les scanners : type et utilisation</p> <p>Le stockage externe de données : l'espace de stockage disponible, les utilisations</p>	<p>Cherchez s'il existe des politiques ou procédures concernant l'impression et les sauvegardes de données.</p>
L'Internet	<p>L'étendue et le mode d'accès à l'Internet, par ex. accès commuté ou haut débit, avec ou sans fil</p> <p>La vitesse, la fiabilité et le coût d'accès et d'utilisation</p> <p>L'accès à l'e-mail - comptes personnels (par ex. Gmail, Hotmail) ou comptes de l'organisation</p> <p>Les noms de domaine</p> <p>Les sites web</p>	<p>Certaines organisations ne souhaitent pas que l'intégralité du personnel dispose d'un compte e-mail ou d'un accès à l'Internet. Ceci est souvent perçu comme un avantage lié à la supériorité hiérarchique. Recherchez également s'il existe des directives ou politiques écrites concernant l'accès à l'Internet.</p>
Les télécommunications	<p>L'infrastructure téléphonique au sein de l'organisation</p> <p>Qui dispose de téléphones ou de tablettes et pour quel usage ?</p> <p>L'utilisation des téléphones portables : téléphones personnels et téléphones de l'organisation</p>	<p>Cherchez s'il existe une politique écrite concernant les téléphones et leur utilisation.</p>

---

En prenant comme exemple l'étude de cas présentée dans **l'encadré 2.2.1**, l'équipe d'élaboration de la stratégie pourrait considérer les aspects suivants :

- l'ancienneté, la condition et le caractère approprié du matériel informatique des TIC, y compris les ordinateurs, les imprimantes et les réseaux ;
- la portée, la version de l'application logicielle (et des systèmes d'exploitation sous-jacents), si elle est appropriée et s'il s'agit de copies légales ou piratées ;
- l'accès à l'Internet et aux technologies par l'Internet ainsi que l'usage qui en est fait ;
- l'infrastructure et les applications de télécommunication au sein et à l'extérieur de l'organisation ;
- la capacité du personnel actuel à gérer et à tirer le meilleur parti de la technologie et de ses applications.

Une *analyse financière* vous permettra d'évaluer le coût. Le coût est associé au personnel (à la fois pour utiliser ses connaissances et les approfondir) ainsi qu'à l'acquisition et au stockage des ressources, à l'infrastructure nécessaire pour gérer et exploiter l'information à l'intérieur de l'organisation (y compris la maintenance et le remplacement), à la production et la diffusion de produits et services d'information et à la formation des utilisateurs de l'information.

Cherchez au-delà du poste budgétaire relatif à l'information. Le « coût de l'information » est souvent caché ou rarement visible. Le service de recherche peut, par exemple, avoir des fonds de côté pour la production de rapports de recherche, en plus d'un budget pour la section information. Ce que vous cherchez à montrer est le coût réel des activités de la GIC dans une organisation et vous devriez le définir comme un pourcentage du budget total. De manière générale, vous constaterez que les activités de la GIC ne disposent pas de fonds suffisants eu égard aux réalisations escomptées. Vous devez en rassembler les preuves.

En prenant comme exemple l'étude de cas présentée dans **l'encadré 2.2.1**, l'équipe d'élaboration de la stratégie pourrait considérer les aspects suivants :

- le budget alloué pour le personnel de la GIC ;
- les coûts associés à la formation, au transport, aux réseaux informatiques ;
- le coût lié à la gestion du centre d'information, sur la base de la source (et du coût) des ressources et de l'équipement, ainsi que des consommables (papier, encre) ;
- les coûts de production réels des publications ;
- les frais cachés comme les frais de port pour distribuer les publications, les frais de temps d'antenne pour les émissions de radio.

Il est primordial de procéder à une évaluation de *la situation des ressources humaines (RH)* concernant la GIC dans l'organisation. Cela n'inclut pas seulement le personnel employé directement pour des activités de la GIC (par ex. pour préparer des publications), mais aussi le personnel informatique, les chercheurs (qui produisent et synthétisent l'information) etc.

Vous devez établir la proportion de temps que le personnel consacre à des activités reliées à l'information et à la communication. Le **tableau 2.2.3** donne une indication des informations que vous devriez rechercher lors d'un audit des RH. Un exemplaire du formulaire devrait être rempli pour chaque membre du personnel impliqué dans des activités de la GIC.

**Tableau 2.2.3 : Audit des ressources humaines**

Domaine d'intérêt	Exemples de question
Les diplômes	Diplômes, lieu et date d'obtention
Les activités de la GIC (exemples)	Répond aux demandes d'information (internes et externes) Prépare des communiqués de presse ou écrit des articles pour les journaux Prépare du matériel de formation Prépare des brochures, des dépliants et autres matériels de vulgarisation Gère une bibliothèque Recueille des informations sur le marché et crée une base de données Fait de la recherche (par la génération et la synthétisation d'informations) Tient à jour un site web
Les compétences	Les compétences acquises Les manques de compétences Les formations reçues Les compétences et la formation nécessaires

Les quatre types d'évaluation - l'audit d'information, l'évaluation des TIC, l'analyse financière et l'audit des RH - ont pour objet d'informer l'équipe d'élaboration stratégique sur la situation actuelle. Les TDR d'élaboration de la stratégie de GIC décrivent en détail quelles sont les personnes responsables de chacune de ces évaluations et les dates auxquelles elles doivent être menées. Dans la pratique, ces quatre évaluations sont souvent effectuées conjointement, en utilisant des questionnaires, en menant des entretiens ou en organisant des discussions de focus group (Voir le **Module 2.2.1.1** plus haut)

*Les lacunes en matière d'information.* Les évaluations menées jusqu'à présent se sont intéressées à ce qui est. Cependant, l'étude des besoins en information s'intéresse aussi à ce qui manque - les lacunes - à la clientèle du ministère, selon son groupe cible (par ex. les petits agriculteurs, les paysans travaillant dans des plantations, les groupes de femmes). Elle répond à des questions telles que :

- Quelles sont les demandes des utilisateurs en termes de contenu et de quelles informations avons-nous besoin pour satisfaire ces demandes ?
- Sous quelle forme ou quel format les utilisateurs ont-ils besoin de ces informations ? Quand et où les veulent-ils ?

Pour pouvoir répondre à ces questions, vous devez avoir une idée précise de qui sont les « utilisateurs ». C'est pourquoi vous devez entreprendre une analyse des parties prenantes (**Chapitre 2.2.1.4**) avant d'essayer de déterminer où se trouvent les lacunes en matière d'information.

**Tableau 2.2.4 : Exemple de formulaire pour déterminer les lacunes en matière d'information**

Nom			
Poste			
Organisation			
Lieu (ville ou village)			
Province (région/district)			
En général, quel genre d'informations recherchez-vous ?			
À qui vous adressez-vous pour obtenir de l'information (encerclez les propositions qui s'appliquent) : Vous-même    Des collègues    Des agriculteurs    Des consultants    Autres (veuillez spécifier plus bas)			
En règle générale, quelles sources consultez-vous pour trouver des informations et en moyenne dans quelle mesure réussissez-vous à les trouver ?			
Source	Trouve facilement	Trouve moins facilement	Très difficile à trouver
Utilise la bibliothèque du ministère			
Utilise ses propres manuels et rapports			
Demande à ses collègues du ministère			
Contacte des gens en dehors du ministère			
Recherche sur l'Internet			
Autres sources (veuillez préciser)			
Quelles sont informations dont vous avez besoin dans le cadre de votre travail et que vous avez du mal à trouver ?			
Avec quelles organisations (locales, nationales, régionales, internationales) collaborez-vous le plus ? Pour quelles raisons ?			

Le **tableau 2.2.4** est un exemple de questionnaire utilisé pour identifier les lacunes en matière d'information du personnel d'un ministère de l'Agriculture. Ce questionnaire ne devrait pas prendre plus de 10 minutes à compléter et donc ne pas trop déranger celui qui le remplit. Il est à noter que le formulaire comprend un mélange de questions, qui vont des questions personnelles (nom, lieu, province) à des questions ouvertes comme « En général, quel genre d'information recherchez-vous ? » qui permettent au répondant d'être aussi précis ou aussi vague qu'il le souhaite. Les questions fermées, comme celles qui concernent les sources d'information des répondants et les résultats de leur recherche, vous permettent en tant qu'enquêteur d'obtenir des données quantitatives, utiles lorsqu'il s'agit d'établir des comparaisons entre éléments comparables. Les questions ouvertes, à la fin du formulaire, vous aident à cartographier les besoins et les sources d'information.

---

Une autre façon d'identifier les lacunes en matière d'information et qui est aussi une bonne préparation pour les entrevues et les discussions de focus group est d'examiner les plans de travail annuels de l'organisation. Cette méthode va vous permettre de découvrir quels sont les sujets et les domaines d'intérêt. Elle va vous aider à vous faire une meilleure idée du type et de l'étendue de l'information recherchée. Vous pourrez aussi évaluer jusqu'à quel point cette information est actuellement disponible.

### 2.2.1.4 Analyse des parties prenantes

---

Consulter les parties prenantes est l'une des étapes essentielles. Les parties prenantes peuvent être directement impliquées ou être affectées par des activités touchant à l'information. Qui sont les parties prenantes ?

Les parties prenantes peuvent être des personnes au sein d'une même organisation, par ex. du personnel dont l'activité est reliée à l'information, du personnel de soutien (en particulier dans les services informatiques et les finances), des utilisateurs de produits et services (par ex. des chercheurs, des décideurs, des agents de vulgarisation) et des collecteurs de données et d'information (par ex. les chercheurs, ceux qui recueillent des informations sur les marchés).

Les parties prenantes peuvent également être des personnes en dehors de l'organisation, par ex. des utilisateurs de produits et services comme les agriculteurs, les marchands et les négociants, les fabricants et les étudiants, ainsi que des fournisseurs (d'apports en ressources ou en infrastructure). Les parties prenantes peuvent aussi être identifiées comme des groupes cibles. Des représentants de chaque groupe cible devront participer à l'étude des besoins en information. Cette évaluation s'intéressera au contenu et au format de l'information dont chaque groupe cible a besoin, puisque chacun de ces groupes aura des besoins différents en information.

Impliquer les parties prenantes dans la discussion :

- augmente la probabilité que la situation actuelle soit comprise et que les objectifs stratégiques se fondent sur la réalité ;
- réduit la peur qu'inspire « le changement » et augmente le sentiment d'appropriation de la stratégie qui en résulte, augmentant ainsi ses chances d'une mise en œuvre réussie.

Comment les parties prenantes devraient-elles être impliquées ? Il y a quatre façons d'impliquer les parties prenantes : les entrevues, les questionnaires, les focus groups ou discussions entre pairs et l'observation. Chacune d'entre elles est développée individuellement dans le **chapitre 2.2.1.1** ci-dessus qui traite du potentiel et de l'utilisation de chaque outil de collecte de l'information.

*L'enquête CAP* est un de ces outils qui est particulièrement utile. L'enquête CAP - Connaissances, Attitudes et Pratiques - est la plupart du temps utilisée dans le domaine médical/sanitaire. Cependant, elle peut aussi être utilisée dans le domaine de la recherche et du développement agricole. Barkat et. al. (2006) par exemple explique comment une enquête CAP concernant les agriculteurs à faibles ressources au Bangladesh a aidé un projet à améliorer la sécurité alimentaire. Un usage similaire d'une enquête CAP a permis à Khoram et. al. (2006) de déterminer l'étendue des connaissances, l'attitude et les pratiques concernant l'agriculture durable des agriculteurs ruraux en Iran. Lorsque vous entreprenez une analyse des parties prenantes, ce que vous cherchez avant tout à savoir concerne l'étendue de leurs connaissances, leurs attitudes et leurs pratiques. Des enquêtes CAP pourraient s'avérer utiles.

## 2.2.2

## Analyse FFOM

Les résultats de la recherche documentaire, de la fiche de renseignements, de l'audit de l'information et de l'analyse des parties prenantes fournissent des données à votre équipe pour évaluer la situation actuelle. Il est compréhensible que vous vous sentiez submergé par la quantité de données et d'informations que le processus d'élaboration de la stratégie a révélée. Votre équipe devrait désormais avoir une idée de ce que devrait être l'avenir. Elle en sait maintenant bien plus sur la gestion de l'information et de la communication au sein de l'organisation. Et elle a aussi une idée de ce que pensent les gens à propos de ce qui devrait se passer.

Une excellente façon d'assembler les différents éléments est de mener une analyse FFOM. Le sigle FFOM correspond aux termes : forces, faiblesses, opportunités et menaces. Une analyse FFOM est l'un des outils qui peuvent être utilisés pour comprendre la situation actuelle en utilisant les données et les informations que vous avez recueillies. (C'est aussi, en lui-même, un excellent exercice visant à renforcer l'esprit d'équipe). Pour être significative, l'analyse FFOM doit être menée en gardant à l'esprit la réalisation des objectifs et des buts de votre organisation. L'équipe doit avoir une compréhension claire de chaque composante de l'analyse FFOM. Les forces et les faiblesses sont le résultat des actions entreprises par votre organisation. Ce sont des facteurs internes que vous pouvez, jusqu'à un certain point, contrôler. Les opportunités et les menaces sont hors du contrôle de votre organisation. Ce sont des facteurs externes sur lesquels vous n'avez pratiquement aucune emprise. L'analyse FFOM est souvent représentée sous la forme d'une matrice, comme nous le montre le **tableau 2.2.5** ci-dessous. Vous pouvez consulter le Smart toolkit<sup>4</sup> pour de plus amples informations sur l'analyse FFOM.

**Tableau 2.2.5 : Matrice d'analyse FFOM**

	Positif	Négatif
Interne	Forces perçues	Faiblesses perçues
	Caractéristiques positives et avantages du produit ou service d'information	Caractéristiques négatives et inconvénients du produit ou service d'information
Externe	Opportunités potentielles	Menaces potentielles
	Facteurs pouvant exercer une influence bénéfique ou pouvant améliorer le produit ou service d'information	Facteurs pouvant nuire au produit ou service d'information

*Source : basé sur le tableau 3.15 du Smart toolkit (p.116)*

<sup>4</sup> Smart toolkit, p.115 à 119 ou veuillez visiter le site web pour consulter la section correspondante : <http://www.smarttoolkit.net/?q=node/408>

En ce qui concerne les forces et les faiblesses, vous pourriez considérer les éléments suivants :

- les atouts de l'organisation en termes d'information et de connaissances ;
- les principaux produits et services d'information et de communication offerts ;
- le fonctionnement de la gestion de l'information et de la communication au sein de l'organisation et la solidité des relations avec des organismes extérieurs dans les réseaux de partage d'informations ;
- les technologies d'information et de communication de l'organisation ;
- la capacité du personnel - en termes de compétence et de sensibilisation - à gérer l'information et la communication ;
- les aspects financiers de la gestion de l'information et de la communication.

En ce qui concerne les opportunités et les menaces, vous pourriez considérer les éléments suivants :

- l'environnement politique - les politiques et stratégies du gouvernement, les aspects juridiques ;
- la situation économique - au niveau local, national et international ;
- les questions sociales et environnementales - les facteurs sociodémographiques et les tendances démographiques ;
- l'environnement technologique - par exemple les nouveaux réseaux de téléphones portables, les monopoles dans les télécommunications, le coût et la disponibilité du matériel informatique.

Une analyse FFOM est d'autant plus efficace si elle s'effectue dans le cadre d'un exercice de « brainstorming ». Les participants s'impliquent (et s'enflamment) rapidement dans une analyse FFOM, de sorte que la présence d'un facilitateur (« un arbitre ») compétent est essentielle. Assurez-vous qu'il y ait toujours une participation suffisante de la part de la section ou du domaine qui fait l'objet de l'analyse et que les utilisateurs des produits et services soient représentés. Selon le cas, vous devrez peut-être effectuer plusieurs analyses FFOM dans des lieux différents et par conséquent avec des groupes de participants distincts. Dans ce cas de figure, assurez-vous de toujours poser les mêmes questions au cours de chacune des analyses.

Ne soyez pas surpris si un élément s'avère être à la fois une force et une faiblesse. Par exemple, la popularité d'une série de publications peut être une force, mais la disponibilité des ressources nécessaires pour s'assurer qu'elle est mise à jour peut être une faiblesse. De même, dans certains cas, une faiblesse peut devenir une force. Par exemple, votre incapacité à accomplir la totalité de la recherche vous permettant d'actualiser votre large éventail de fiches d'informations à l'intention des agriculteurs peut vous amener à revoir votre liste et à émettre un moins grand nombre de fiches qui correspondent mieux aux besoins spécifiques en information de ce groupe cible. Une menace peut également se muer en opportunité. Par exemple, le ralentissement de l'activité économique, responsable du fait que votre ministère se retrouve avec peu de ressources financières, peut mener à une plus grande coopération entre les bibliothèques et les centres d'information des différents ministères, résultant en une meilleure utilisation de ressources limitées.

Une analyse FFOM portant sur les résultats de votre étude des besoins en information vous aidera non-seulement à vous concentrer sur les problèmes réels, mais aussi à isoler des composants disparates qui, lorsqu'ils sont mis ensemble, peuvent prêter à confusion. Dans le cadre d'une analyse FFOM, vous devez vous frayer un chemin à travers la masse des informations et des données et rester très concentré. Ce n'est pas une coïncidence si



l'analyse FFOM arrive à la fin de l'étape d'analyse de la situation. C'est un peu comme si vous organisiez un barbecue pour les amis qui sont venus vous aider à nettoyer votre jardin. Comme pour un barbecue, c'est une occasion de communiquer les résultats de votre étude des besoins en information à une audience élargie, pour qu'elle voit ce que vous avez vu et qu'elle soit ainsi dans le bon état d'esprit pour commencer l'élaboration d'une stratégie de GIC.

En nous basant sur l'étude de cas de **l'encadré 2.2.1**, voyons à quoi pourrait ressembler une analyse FFOM du centre national de documentation agricole (CNDA) du ministère de l'Agriculture. (**Tableau 2.2.6**).

**Tableau 2.2.6 : Exemple de l'analyse FFOM du CNDA du ministère de l'Agriculture**

	Positif	Négatif
<b>Interne</b>	Forces perçues	Faiblesses perçues
	Emplacement central et bien connu Plus grande source d'information agricole dans le pays, en particulier en ce qui concerne les documents nationaux Publications pour la consultation et pour la vente Service de photocopies Émission de radio hebdomadaire Nouveau directeur	Espace physique limité ; pas de séparation entre la zone ouverte au public et l'espace de travail du personnel du centre Ressources difficiles d'accès Toutes les ressources ne sont pas cataloguées et classées, d'où la nécessité de dépendre du personnel du centre pour toute recherche Ressources obsolètes Personnel mal formé et mal encadré Budget limité Aucun système d'enregistrement des documents Manque de ressources pour mettre à jour les fiches techniques destinées aux agriculteurs
<b>Externe</b>	Opportunités potentielles	Menaces potentielles
	Besoin/soif d'informations agricoles clairement exprimés par les agriculteurs et les élèves Utilisation croissante du téléphone portable, y compris dans les zones éloignées Accès à l'Internet par satellite à bas coûts sur plus de 40 sites dans le pays, avec des centres de formation ruraux associés Grand intérêt des agriculteurs en faveur de la réhabilitation des plantations de cacao et du développement des palmiers à huile	Le bâtiment abritant le CNDA est condamné, donc le CNDA devra peut-être déménager, mais il y a un manque de fonds et d'endroits appropriés. Le ralentissement de l'activité économique a entraîné des coupures dans le budget de toutes les institutions publiques, y compris dans celui du ministère de l'Agriculture. Plusieurs ONG ayant de meilleures ressources fournissent des informations agricoles aux villageois malgré leur expertise restreinte.

Maintenant que vous avez identifié les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces, vous êtes au point où vous pouvez vraiment commencer à développer votre stratégie la de GIC. C'est le sujet du prochain module.



## I Activités d'apprentissage

### Travail de groupe

Sur la base du scénario présenté comme étude de cas dans l'**encadré 2.2.1**, quelles sont, d'après votre groupe, les données et informations clefs qui devraient orienter le processus d'élaboration de la stratégie ? Comment le groupe s'y prendrait-il pour obtenir ces données et informations ? **[Objectif d'apprentissage 1]**

En vous basant sur les informations présentées dans l'**encadré 2.2.2**, quelles sont, selon votre groupe, les implications de la mission, de la vision, des objectifs et buts du ministère sur le processus d'élaboration de la stratégie de GIC ? **[Objectif d'apprentissage 2]**

En vous basant sur les résultats de l'analyse FFOM présentée dans le **Tableau 2.2.6** :

- Le groupe pense-t-il que toutes les forces, faiblesses, opportunités et menaces ont été identifiées ? Si ce n'est pas le cas, que manque-t-il ?
- Le groupe voit-il la possibilité de grouper ensemble certains éléments qui formeraient la base d'une réponse stratégique ?

Ce qui est demandé au groupe est de tenter d'aller au-delà de l'analyse FFOM vers l'élaboration d'une stratégie de GIC. **[Objectifs d'apprentissage 1 et 2 dans le Module suivant]**

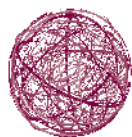
### Travail individuel

Pensez à votre propre organisation. Quelles sont les trois principales parties prenantes lorsqu'il est question d'information interne ? D'information externe ? Comment allez-vous vous y prendre pour consulter ces parties prenantes et évaluer leur niveau de satisfaction envers les produits et services fournis, ainsi que leurs déficiences ? **[Objectif d'apprentissage 3]**

Sur la base du cadre d'évaluation de la GIC (**Tableau 2.2.1**), élaborer un tableau similaire et répondez aux questions dans la colonne « Détails » en gardant à l'esprit votre propre organisation **[Objectif d'apprentissage 4]**.

## I Résumé du chapitre

En résumé, afin de comprendre la situation actuelle de la GIC, il va vous falloir entreprendre plusieurs analyses et évaluations. Ce n'est qu'en ayant connaissance de la situation actuelle que vous pourrez décider des changements à apporter. Nous avons écarté l'idée selon laquelle les activités, produits et services d'information et de communication sont entièrement du domaine des unités d'information. La GIC est quelque chose que tous les membres du personnel d'une organisation font, d'une manière ou d'une autre. Par conséquent, afin de développer la stratégie de GIC la plus appropriée, l'analyse de la situation doit être complète et minutieuse. Nous avons présenté les outils, méthodologies et approches nécessaires pour comprendre la situation présente. Nous avons expliqué la différence entre l'environnement interne et l'environnement externe de la GIC. Nous avons également présenté les deux principaux outils - l'étude des besoins en information et l'analyse FFOM - ainsi que les éléments clefs qui constituent la recherche documentaire, l'audit d'information et l'analyse des parties prenantes.



---

## I Lectures recommandées / Liens / Références

Barkat, A., *et al.* 2006. A study on knowledge, attitude and practice (KAP) of resource farmers of FoSHol-CARE. Dhaka: CARE-Bangladesh.

[http://www.hdrcbd.com/pcs\\_pdf/9%20Agriculture/04.%20CARE%20Final%20report%20FoSHol-KAP.pdf](http://www.hdrcbd.com/pcs_pdf/9%20Agriculture/04.%20CARE%20Final%20report%20FoSHol-KAP.pdf)

CTA/KIT/IICD. 2009. Smart toolkit for evaluating information projects, products and services (2nd edn) Wageningen, the Netherlands. <http://smarttoolkit.net>

Kaliyaperumal, K. 2004. 'Guidelines for conducting a knowledge, attitude and practice (KAP) study.' *AECS Illumination*, 4(1): 7–9. [http://laico.org/v2020resource/files/guideline\\_kap\\_Jan\\_mar04.pdf](http://laico.org/v2020resource/files/guideline_kap_Jan_mar04.pdf)

Khoram, M.R. *et al.* 2006. 'Survey on knowledge, attitude and practice on sustainable agriculture among rural farmers in Hamadan Province, Iran.' *Sarhad Journal of Agriculture*, 22(4): 701–705. <http://emg.ir/emg/16.pdf>

---

### Notes pour le facilitateur

#### Répartition du temps pour les différentes activités du Module 2.2

- Présentation : 5 minutes + 15 minutes + 10 minutes
- Activité de groupe 1 (et discussion) : 55 minutes
- Activité de groupe 2 (et discussion) : 40 minutes
- Activité de groupe 3 (et discussion) : 50 minutes
- Temps total : 2 heures 55 minutes

#### Ressources disponibles

- Diapositives disponibles sur CD-ROM

Module

# 3

## Formulation et élaboration de la stratégie



# 3.1 Identification et sélection des options

---

## | Objectifs d'apprentissage

À la fin de ce chapitre, vous devriez être en mesure :

- 1 d'expliquer le processus menant de l'analyse de la situation à la sélection d'options stratégiques ;
- 2 d'utiliser les résultats de l'étude des besoins en information et de l'analyse FFOM pour identifier des options stratégiques ;
- 3 d'identifier les facteurs de risques qui peuvent exercer un impact sur vos options stratégiques ;
- 4 d'identifier les différents types de partenariats organisationnels qui peuvent influencer les options stratégiques.

## | Mots / concepts clés

Enjeux primordiaux, Objectifs stratégiques, Énoncés d'options stratégiques, Établissement de priorités, Analyse des risques, Alliances stratégiques, Stratégie ABC, Partenariats

## | Introduction

Vous devez maintenant avoir rassemblé un ensemble considérable de données et d'informations sur la gestion de l'information et de la communication dans votre organisation. Vous savez désormais également quels sont les problèmes clefs (d'après l'analyse FFOM) et quelle est la direction que votre organisation doit prendre pour améliorer sa situation actuelle. Ainsi, vous allez pouvoir identifier une série d'options qu'il faudra classer par ordre de priorité avant que des choix stratégiques puissent être opérés. Dans ce chapitre, des suggestions vont vous être proposées pour vous aider à utiliser les résultats issus de l'analyse pour déterminer des objectifs stratégiques. Il sera aussi question du rôle essentiel que joue l'évaluation des risques dans la prise de décision et des conseils à ce sujet vous seront fournis. Enfin, nous aborderons l'idée de forger des alliances avec d'autres organisations dans le but de faciliter la gestion de l'information et de la communication par le partage de ressources limitées.

Ce qu'il est important de noter au moment de concevoir une stratégie :

- elle se base sur une analyse approfondie d'une situation existante ;
- elle ne s'intéresse plus à « ce qui est » mais envisage ce qui pourrait être - un mélange de prévision et d'imagination ;
- elle comporte des risques - vous n'aurez pas toujours la bonne réponse, mais vous pouvez limiter le nombre de fois où vous vous trompez.

## 3.1.1 Détermination des enjeux primordiaux

---

Avant de commencer, dressons le bilan des ressources dont nous disposons après avoir accompli l'analyse de la situation :

- le profil de l'organisation - la description rapide de votre organisation, notamment sa mission, sa vision, ses buts et objectifs ainsi que sa structure organisationnelle ;
- la fiche de renseignements - les changements et développements socioéconomiques, politiques, techniques etc. qui définissent l'environnement externe ;
- l'audit de l'information - une enquête très large sur les produits et services d'information et de communication, les projets et activités de la GIC, les capacités et les ressources de la GIC et les lacunes/besoins en information au sein de votre organisation ;
- l'analyse des parties prenantes - une enquête sur vos parties prenantes et les différentes catégories dans lesquelles elles se répartissent et notamment leur relation avec votre organisation ;
- l'analyse FFOM - une analyse des forces et des faiblesses de votre organisation et des opportunités et menaces qui peuvent l'aider ou lui nuire.

En d'autres termes, vous disposez à portée de la main d'une profusion d'informations et de données. Mais quels sont les enjeux primordiaux ? On considère que « les enjeux primordiaux » sont ceux qui peuvent exercer un impact négatif ou positif sur votre organisation. Votre tâche va consister à renforcer ce qui est positif et à minimiser ce qui est négatif. Votre analyse FFOM en main, il est maintenant temps de commencer la planification stratégique, d'envisager un avenir meilleur.

A l'instar de ce que vous avez fait jusqu'à présent, il est préférable de mener le processus de détermination des enjeux primordiaux en groupe. Plusieurs « sessions de brainstorming » avec les membres de l'équipe d'élaboration stratégique peuvent s'avérer nécessaires pour identifier et convenir des enjeux primordiaux. Il est aussi conseillé de convier les cadres supérieurs à participer à ces sessions. Leur perspective est importante et le fait de les inclure vous permettra de préserver l'adhésion que vous avez négociée plus tôt.

Il est important de s'accorder sur *les critères* permettant d'identifier les enjeux primordiaux avant de commencer le brainstorming. Il existe deux ensembles de critères qui peuvent aider votre réflexion. Le premier ensemble provient de Bryson et Alton (2004) :

- Quelle sera l'ampleur de l'impact d'un enjeu particulier ? Va-t-il affecter l'ensemble de l'organisation ?
- Du point de vue financier, quelle est l'ampleur du risque ou de l'opportunité pour l'organisation ? Existe-t-il un risque critique (moins de 20 pour cent de votre budget) ?
- Quelles conséquences probables aurait le fait d'ignorer ces enjeux ? Serons-nous confrontés à des perturbations de service importantes, à des pertes financières et à des revers considérables en termes de relation coûts/recettes ?

Le deuxième ensemble de critères vient de Shapiro (s.d.) :

- Les enjeux primordiaux sont-ils liés à un problème fondamental ?
- Affectent-ils directement ou indirectement l'existence d'un nombre considérable de personnes ?
- Peuvent-ils être traités en utilisant les compétences et les ressources de l'organisation ou du projet ?
- Les enjeux doivent-ils être traités pour permettre à l'organisation ou au projet d'aller de l'avant ?
- Se fondent-ils sur les forces de l'organisation ou du projet et/ou les opportunités disponibles ?
- Abordent-ils les faiblesses de l'organisation et/ou aident-ils l'organisation à faire face à ce qui menace son travail ou son existence ?

---

Ces ensembles de critères spécifiques sont présentés à titre d'exemple ; vous n'êtes pas obligés de les utiliser. Chaque organisation a des priorités qui lui sont propres. C'est donc à elle d'établir ses propres critères pour déterminer quels sont les enjeux primordiaux. En conséquence, avant d'entreprendre toute session de brainstorming pour examiner les enjeux primordiaux, établissez les critères au moyen desquels vous déciderez si un enjeu est primordial ou non.

À la fin de cet exercice, vous aurez identifié les enjeux et utilisé vos critères pour déterminer si ceux-ci sont « primordiaux » ou non. Les participants vont maintenant pouvoir *réunir ou regrouper* les enjeux sous des *thèmes*. La gestion de l'élaboration d'objectifs stratégiques s'en trouvera facilitée.

## 3.1.2 Élaboration des objectifs stratégiques

---

Notre prochaine étape consiste à identifier les enjeux primordiaux et à les transformer en objectifs stratégiques. Continuant avec notre exemple de ministère, comment allons-nous « remanier » ce service qui ne fonctionne pas ? De nombreuses activités qui ont été suggérées pourraient être entreprises - ayant toutes comme objectif stratégique « d'offrir aux agriculteurs un meilleur accès à l'information ». La question clé est de savoir « Où le ministère veut-il être dans deux ans ou dans cinq ans ? Qu'est-ce qu'un service d'information adapté à l'objectif poursuivi, selon le personnel du ministère ? »

Pour définir vos objectifs stratégiques et les énoncés d'options stratégiques qui les accompagnent (nous reviendrons sur ce sujet plus loin), vous devrez consulter les résultats de votre analyse FFOM et de votre audit de l'information et prendre les mesures suivantes :

- Examinez la liste des opportunités (analyse FFOM). Déterminez des actions distinctes qui vous permettraient de tirer profit d'opportunités identifiées dans l'analyse FFOM si les enjeux primordiaux choisis devaient être traités par votre organisation. Notez ces actions par écrit sous forme d'énoncés. En d'autres mots, établissez une liste d'opportunités redéfinies sous la forme d'énoncés.
  - Comparez ces énoncés avec les missions et les objectifs de votre organisation pour vous assurer qu'ils ne se contredisent pas.
  - Vérifiez que les opportunités redéfinies coïncident avec les besoins en information et en communication identifiés dans le rapport d'audit et ciblent les parties prenantes de l'organisation.
- Sélectionnez les opportunités redéfinies qui soutiennent la comparaison avec les missions, les objectifs et les besoins. Présentez-les comme les *objectifs stratégiques* de la stratégie de GIC.
- Préparez la *rédaction d'énoncés d'options stratégiques* qui traduisent l'intention de réaliser chacun des objectifs stratégiques. Pour cela, reportez-vous à votre analyse FFOM, afin d'identifier :
  - les forces actuelles qui pourraient être utilisées pour atteindre vos objectifs stratégiques.
  - les faiblesses auxquelles on pourrait s'attaquer pour les transformer en possibles forces ou en avantages dans la réalisation de vos objectifs stratégiques. Présentez la ou

les mesure(s) que vous allez prendre dans ce sens. En d'autres termes, vous allez écrire un ou plusieurs énoncés pour réaliser vos objectifs stratégiques.

- les menaces actuelles qui peuvent compromettre la réalisation de vos objectifs stratégiques. Présentez la ou les mesure(s) que vous allez prendre pour contourner ces menaces. Ces mesures seront des énoncés stratégiques additionnels pour accomplir vos objectifs stratégiques.

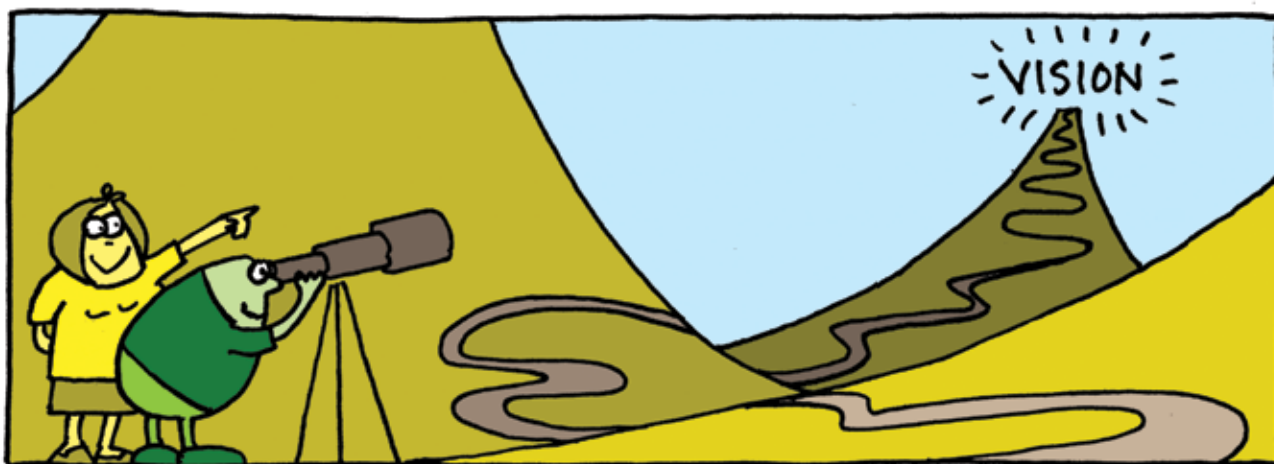
Sur la base de l'information mentionnée dans l'étude de cas (**Encadré 2.2.1** du module précédent), il est clair qu'une intervention est nécessaire. Mais avant de décider laquelle, le ministère doit prendre en compte les critères suivants :

- *Le coût de l'option est-il abordable ?* Vous disposez de beaucoup d'informations pour déterminer quel pourrait être le coût associé à la sélection d'une option spécifique ; que ce soit du point de vue des investissements ou de celui des dépenses courantes.
- *Avons-nous les compétences nécessaires pour mettre en œuvre cette option ?* Le « coût des compétences » doit être pris en compte. Si nous ne disposons pas de connaissance appropriées ou suffisantes, que devons-nous faire pour les acquérir ? Où devons-nous aller les chercher ?

Si nous reprenons l'analyse FFOM présentée dans le **tableau 2.2.6** (dans le module précédent), nous pouvons commencer à voir comment ce processus fonctionne. L'enjeu primordial est « l'accès limité à l'information pour les agriculteurs et les parties prenantes ». En prenant comme référence les opportunités présentées dans le **tableau 2.2.6**, nous pouvons maintenant les redéfinir comme les actions suivantes :

- augmenter le nombre de points d'accès et les moyens d'accéder à l'information agricole pour les agriculteurs et les écoliers ;
- utiliser la téléphonie mobile et les centres de formation ruraux pour améliorer les services fournis aux agriculteurs ;
- collaborer avec d'autres parties prenantes pour fournir des services expressément destinés aux planteurs de cacao et de palmiers à huile.

Vous pouvez déjà voir comment les opportunités que vous avez identifiées précédemment peuvent se concrétiser. Cependant, avant de continuer, vous devez terminer deux étapes : 1) le but de ces énoncés d'action correspond-il aux missions et à l'objectif de l'organisation ? et 2) ces énoncés sont-ils conformes aux besoins en information et en communication identifiés au cours de l'audit de l'information et à l'issue des consultations avec les parties prenantes ? La réponse est « Oui » dans les deux cas.



Vision stratégique



L'étape suivante consiste à redéfinir les opportunités comme un objectif stratégique de la GIC. En examinant les opportunités redéfinies, nous pouvons les compiler en un seul objectif stratégique : « l'utilisation des TIC pour améliorer, développer et étendre les services d'information et de vulgarisation aux agriculteurs et autres parties prenantes, y compris au personnel situé dans des endroits éloignés ».

Donc en partant de notre exemple, nous obtenons le résultat suivant (**Tableau 3.1.1**) :

**Tableau 3.1.1 Exemple d'une analyse FFOM du CNDA du ministère de l'Agriculture**

	Originales	Révisées
Forces	Emplacement central et bien connu Plus grande source d'information agricole dans le pays, en particulier en ce qui concerne les documents nationaux Publications pour la consultation et pour la vente Service de photocopies Émission de radio hebdomadaire Nouveau directeur	Centre de ressource agricole le plus vaste du pays Large gamme de publications très connues
Faiblesses	Espace physique limité ; pas de séparation entre la zone ouverte au public et l'espace de travail du personnel du centre Ressources difficiles d'accès Toutes les ressources ne sont pas cataloguées ou classées, d'où la nécessité de dépendre du personnel du centre pour les recherches Ressources obsolètes Personnel mal formé et mal encadré Budget limité Aucun système d'enregistrement Manque de ressources pour mettre à jour les fiches d'informations destinées aux agriculteurs	Former le personnel en TIC et en GIC à travers des programmes structurés Cataloguer et classer toutes les ressources d'information Réorganiser l'espace de travail
Menaces	Le bâtiment abritant le CNDA est condamné, donc le CNDA devra peut-être déménager. Cependant il manque de fonds et d'endroits appropriés. Le ralentissement de l'activité économique a entraîné des coupures dans le budget de toutes les institutions publiques, y compris dans celui du ministère de l'Agriculture. Plusieurs ONG ayant de meilleures ressources fournissent des informations agricoles aux villageois malgré leur expertise restreinte.	Développer des partenariats pour l'information et la vulgarisation avec des ONG et d'autres organisation pour utiliser au mieux des budgets limités et contraignants

Une fois que vous avez pleinement envisagé tous les énoncés d'options stratégiques dont dispose votre organisation et que vous avez établi vos priorités, il est temps de revoir les objectifs stratégiques. Pour rédiger un objectif stratégique, gardez à l'esprit qu'il doit être :

- Spécifique
- Mesurable
- Atteignable ou Applicable
- Réaliste
- Temporellement opportun

Ou autrement dit SMART. Dans le cadre de la mesure de la performance, l'université Edith Cowan (2010) a préparé un ensemble simple et clair de directives servant à établir et à définir des objectifs SMART. RapidBI & Morrison (2011) propose une approche un peu plus académique de la façon d'établir des objectifs stratégiques.

Un objectif stratégique qui n'est pas *spécifique* est sujet à interprétation. En plus de cela, il rend la tâche difficile voire impossible de savoir quand l'objectif a été atteint. L'encadré ci-dessous fournit quelques exemples d'objectifs stratégiques.

#### **Encadré 3.1.2 : Exemples d'objectifs stratégiques**

- Information crédible et appropriée, accessible en temps opportun et sous une forme utilisable par les parties prenantes.
- Un réseau national d'information agricole mis en place pour fournir un accès et un usage améliorés de l'information agricole en [pays] et pour favoriser la communication entre les parties prenantes.
- Information crédible et appropriée, issue de la recherche et incluant des données historiques, accessibles en temps voulu et sous une forme utilisable par les parties prenantes.

Le langage utilisé dans l'élaboration d'un objectif stratégique peut varier, mais il devrait toujours être le reflet d'une situation future désirée. En cela il diffère d'un énoncé d'action, comme par ex. « faire quelque chose ».

Vous devriez être capable de déterminer, en tout temps, dans quelle mesure un objectif a été atteint. Pour cela, vous utiliserez un cadre et des indicateurs dont nous parlerons plus en détail dans le **Module 4.2** (Le suivi et l'évaluation). Mais pour l'instant, ce qui est à retenir est qu'un objectif doit être *mesurable*.

Il n'y a aucun intérêt à définir un objectif stratégique qui ne soit pas réalisable. Par exemple, le développement d'un service d'information en ligne pour des agriculteurs en zone rurale n'est pas un objectif réaliste si ces agriculteurs n'ont accès ni à l'électricité, ni à un ordinateur ni à l'Internet. Il est vrai que cet exemple est un peu extrême, mais vous devez réfléchir dans quelle mesure votre objectif est *atteignable*, en fonction de l'environnement dans lequel il sera réalisé.

En dernier lieu - et de façon cruciale - les objectifs doivent avoir un rapport avec la stratégie globale de votre organisation. Les stratégies qui ne contribuent pas à réaliser la stratégie globale de l'organisation ne seront pas - et à juste titre - considérées comme appropriées. Plus votre stratégie de GIC contribuera à la stratégie globale de l'organisation, plus elle sera acceptée.

---

Comme mentionné précédemment, il se peut tout à fait que de nombreuses options soient présentées. Il faudra donc *accorder des priorités aux options* qui auront été proposées. Vous ne pouvez pas tout faire ; c'est pourquoi des priorités doivent être décidées. Par exemple, l'analyse FFOM suggère qu'il existe une opportunité pour l'organisation de développer un site web. Pendant l'analyse FFOM, aucune indication n'a été donnée sur les raisons pour lesquelles ce serait « une bonne chose ». Mais cette opportunité est de nouveau avancée au cours des discussions sur les options stratégiques. Vous savez que développer (soit, créer et entretenir) un site web nécessite du temps et des efforts ainsi que de l'argent. À moins que vous soyez absolument convaincu que ce soit justifié, cette suggestion n'est pas une priorité. Un bon moyen d'évaluer des options qui sont en concurrence est de les comparer les unes aux autres en se demandant : « Est-ce que celle-ci est plus importante que celle-là ? ». Et de répéter l'exercice jusqu'à ce que toutes les options aient été comparées. Il vous reste alors une liste d'options classées par priorité. Vous trouverez des directives sur la façon d'établir cette comparaison dans **l'annexe V du manuel de l'utilisateur**.

### 3.1.3 Analyse des risques

---

Il y a bien entendu toujours des risques lorsqu'il s'agit de développer une stratégie. Les risques peuvent être classés en quatre catégories :

- les risques organisationnels ;
- les risques politiques ;
- les risques financiers ;
- les risques techniques.

Des questions devraient être posées pour chacune des catégories, afin de s'assurer que les risques soient correctement compris. Une série très complète de questions est disponible dans IMARK *Investing in Information for Development, Unit 2.2 Developing an Information Strategy*, Diapositive 18. Elles sont reprises ici accompagnées de commentaires explicatifs.



### 3.1.3.1 Les risques organisationnels

---

Il est très probable que des changements organisationnels soient nécessaires pour mettre en œuvre la nouvelle stratégie de GIC. Voici les questions qui devraient être posées :

- L'option nécessitera-t-elle de nouvelles structures ou de nouveaux styles de direction ? Dans l'affirmative, ces changements auront-ils la faveur de l'ancienne direction ?
- L'option va-t-elle affecter le type de personnel nécessaire ou les conditions de travail du personnel en fonction ?
- L'option s'accorde-t-elle avec la culture de l'organisation ?

Lorsque des organisations n'ont pas été gérées de manière stratégique, les ressources en personnel et la façon dont elles sont organisées et dirigées contribuent rarement à l'obtention des rendements désirés. La nécessité de modifier la structure organisationnelle est, dans bien des cas, un produit dérivé de l'élaboration de la stratégie et souvent la cause de grandes inquiétudes. Ces inquiétudes peuvent être minimisées en s'assurant que la logique derrière le changement organisationnel est fondée et transparente. Il ne devrait pas s'agir de construire un empire.

En premier lieu, le risque organisationnel principal est que l'option s'avère économiquement inabordable (à cause d'un besoin en personnel additionnel ou en personnel plus qualifié). Si c'est le cas, d'autres options plus abordables devront être envisagées. Il existe également un risque que le processus de développement stratégique lui-même, ou l'option qui a été choisie, mène à un mécontentement au sein du personnel, voire, dans le pire des cas, engendre le départ de personnel clé.

### 3.1.3.2 Les risques politiques

---

Lorsque nous faisons référence aux risques politiques, ce n'est pas aux coups d'État ni à leurs contrecoups que nous faisons référence - bien que ceci se produise parfois - mais nous nous demandons :

- L'option stratégique va-t-elle, de quelque manière que ce soit, à l'encontre des politiques gouvernementales déjà en vigueur ?
- L'option va-t-elle imposer des exigences à d'autres organisations ou empiéter sur leurs responsabilités ? Ces organisations en sont-elles conscientes ? Vont-elles réagir et comment ?

Une option stratégique peut parfois remettre en cause une politique gouvernementale, par exemple dans le cas de l'accès du public aux informations. Les directeurs de l'information et de la communication ont naturellement tendance à être ouverts au public et à leur donner accès à l'information de toutes les manières possibles (qu'elles soient nouvelles ou traditionnelles). Ceci va parfois à l'encontre d'une idéologie gouvernementale répandue qui tente de contrôler en restreignant l'accès à l'information.

### 3.1.3.3

## Les risques financiers

---

Les probabilités d'un risque financier sont fortes :

- Quel est l'impact financier de l'option sur votre organisation ?
- L'option nécessitera-t-elle un soutien financier additionnel ? Le cas échéant, une source de financement potentielle a-t-elle été identifiée ?
- L'option se base-t-elle sur des hypothèses/suppositions en termes de revenus et de coûts ? Que se passera-t-il si ces suppositions s'avèrent fausses ?

Dans de nombreux cas, l'allocation du budget ne sera pas augmentée et une meilleure utilisation des fonds disponibles devra être envisagée. Approcher des donateurs extérieurs avec une proposition de projet est une option possible si des investissements additionnels s'avèrent nécessaires. Vos chances de réussite seront bien meilleures si vous faites preuve de la même clairvoyance que pour un plan stratégique.

Un des risques potentiels est lié au fait de se retrouver enfermé dans un modèle d'approvisionnement qui devient de plus en plus cher chaque année. Par exemple, afin de mieux répondre aux besoins des chercheurs en informations techniques et scientifiques valides et actualisées, l'organisation souscrit à un abonnement afin d'avoir accès à un éventail de bases de données bibliographiques. Ce que l'organisation a entre les mains pour le prix de l'abonnement n'est pas un produit tangible, si bien que si les coûts d'abonnement annuel augmentent de façon drastique d'année en année (comme cela a été le cas récemment), l'organisation devra éventuellement résilier son abonnement. Ainsi elle perdra complètement son accès et les dépenses antérieures auront été gaspillées.

### 3.1.3.4

## Les risques techniques

---

Le développement technologique a connu une accélération tellement rapide qu'il est presque impossible de dire avec certitude quelle sera la situation des TIC d'ici 12 à 24 mois. Les questions qui devraient être posées sont les suivantes :

- L'option dépendra-t-elle de l'introduction de nouvelles technologies ou de nouvelles compétences au sein de l'organisation ?
- Existe-t-il des sources fiables pour fournir les nouvelles technologies pour l'option et en assurer le soutien ?
- L'infrastructure nécessaire pour prendre l'option en charge est-elle en place ?
- Les nouvelles technologies offriront-elles les réalisations escomptées pour l'option ?

L'utilisation de la téléphonie mobile en Afrique subsaharienne est une leçon à retenir pour les sceptiques qui disent « Ça n'arrivera jamais ! ». Toutefois, même si vous pouvez choisir une option qui repose sur une technologie qui n'est pas encore utilisée dans votre organisation, il serait peu judicieux de choisir une option qui repose sur une technologie qui n'est pas encore disponible dans votre pays.

Dans de nombreux pays en développement, même lorsque la technologie existe, l'approvisionnement et la maintenance présentent des défis de taille : des taxes à l'importation élevées, des marges bénéficiaires excessives, du matériel recyclé vendu comme du « neuf » et qui n'a pas le rendement que l'on espérait, du personnel de vente et de soutien mal informé et une escalade des coûts lorsque vous essayez de procéder à une mise à jour de la dernière version de la technologie en question.

Le **tableau 3.1.3** résume les principaux risques organisationnels, politiques, financiers et techniques associés au développement d'une stratégie.

**Tableau 3.1.3 : Résumé de l'analyse des risques**

Risques/Éléments de risque	Exemples	Impact/effet sur la GIC de l'organisation	Options pour gérer/minimiser/contrôler le risque
Risques organisationnels	Nouvelle structure organisationnelle et personnel additionnel	Changement de structure Coûts Perte de personnel	Chiffrez entièrement l'option avant d'opérer un choix  Tenez le personnel informé tout au long du processus d'élaboration de la stratégie
Risques politiques	Défi aux politiques du gouvernement  Reproduction de produits et services offerts par d'autres organisations	Dans le pire des cas, l'organisation pourrait cesser d'exister  Gaspillage de ressources (par la duplication)	Ne vous engagez pas dans quelque chose sans en avoir évalué les risques  Optez pour la collaboration plutôt que pour la concurrence
Risques financiers	Coût de la stratégie de GIC	Si le coût est trop élevé, il se peut que la stratégie ne soit mise en œuvre « qu'à moitié »	Chiffrez entièrement la stratégie avant de la mettre en œuvre
Risques techniques	Introduction d'une nouvelle technologie	Peut faciliter les choses ou les rendre plus difficiles	Assurez-vous que la technologie a été testée et éprouvée

## 3.1.4 Établissement d'alliances stratégiques

En règle générale, les activités de la GIC comprennent :

- l'acquisition ou l'accès à des contenus, tant externes qu'internes ;
- la production de nouveaux contenus ;
- le stockage et la récupération de contenus ;
- la diffusion de contenus à un large éventail d'utilisateurs/clients/parties prenantes.

Pouvez-vous faire tout cela au sein de votre propre organisation ? Est-ce vraiment souhaitable ? Certaines activités peuvent-elles être partagées ou menées à l'extérieur ? Établir des partenariats avec d'autres organisations est une solution pour réaliser vos objectifs de manière efficace et efficiente si vous disposez de ressources limitées. Mais quels sont les risques associés aux partenariats ? Pour évaluer les relations de partenariats, nous utilisons la « stratégie ANC » : alliances, négociations, compromis.

*Les alliances* impliquent confiance et réciprocité. Vous devez avoir une idée précise de ce qu'est l'alliance : sa finalité, ses engagements et obligations. Pour cela, on utilise des accords formels, des codes de conduite ou d'autres actes juridiques écrits.

*Les négociations* concernent les domaines suivants : la gestion, l'argent et la propriété.

- 
- La gestion - qui fait quoi ? Il est absolument nécessaire de prendre des décisions de gestion si plusieurs partenaires ont habituellement des rôles de décideurs.
  - L'argent - qui paye quoi ? Comment les profits seront-ils répartis entre les partenaires ?
  - Propriété - est-ce que chacun des partenaires a un intérêt égal dans le partenariat ? Si le partenariat est perçu comme inégal, il n'y aura aucun soutien pour les activités qui doivent être partagées.

*Les compromis* - il faudra inévitablement en faire. Ils peuvent comprendre :

- une perte d'indépendance, puisque tous les partenaires organisationnels s'entendent pour faire les choses d'une certaine manière ;
- des changements de pratique de gestion pour s'adapter au style de gestion du partenariat ;
- des contributions monétaires émanant des membres du partenariat qui peuvent avoir des moyens financiers différents. Les organisations qui sont dans une meilleure situation peuvent consentir à assumer une part plus importante des obligations financières.

Les alliances ne se font pas d'elles-mêmes ; vous devez les rendre possibles. Si au cours de la phase d'analyse, vous vous apercevez qu'il existe des opportunités de développer un partenariat entre une ou plusieurs organisations, tel qu'un réseau d'information, alors vous devrez tenir, dans toutes les organisations, le même genre de réunions entre parties prenantes et d'exercices de recherche de consensus que vous avez menés en interne.

Lorsque vous examinez et sélectionnez des options pour votre stratégie de GIC, vous devriez rechercher activement des partenariats ou des alliances. Non seulement vous pourrez réduire vos coûts et partager la charge, mais les résultats pourront être améliorés. Considérons par exemple, une alliance entre une organisation gouvernementale, un ministère de l'Agriculture et une ONG. Si l'option stratégique est « un meilleur accès à l'information pour les agriculteurs » alors l'alliance entre le ministère et l'ONG peut être mutuellement avantageuse. Le ministère dispose d'atouts considérables en termes d'information et de connaissance, parmi lesquels son personnel technique n'est pas des moindres. Parce qu'elle a des conseillers basés dans les villages, l'ONG jouit d'un meilleur accès aux communautés rurales que le ministère veut servir. En conséquence, une alliance ayant comme stratégie partagée « un meilleur accès à l'information pour les agriculteurs » a donc plus de chances d'aboutir.



## I Activités d'apprentissage

### Travail de groupe

- 1 Étudiez les trois exemples d'objectifs stratégiques présentés dans l'**encadré 3.1.2.** et déterminez dans quelle mesure ils sont spécifiques, mesurables et réalistes. [**Objectif d'apprentissage 2**]
- 2 Reprenez le scénario présenté dans l'**encadré 2.2.1** (module précédent). Puis, en groupe, identifiez les options stratégiques et examinez si elles doivent être sélectionnées. En utilisant le modèle fourni (**tableau 3.1.3**), complétez une analyse des risques de la GIC pour le service d'information du ministère de l'Agriculture. [**Objectif d'apprentissage 3**]
- 3 En vous regroupant par pays, réfléchissez à des alliances stratégiques entre des organisations existantes à l'intérieur et à l'extérieur des frontières, qui pourraient aider votre pays à réaliser ses objectifs agricoles ; puis discutez des négociations et des compromis que chacune devrait faire. [**Objectif d'apprentissage 4**]



## Travail individuel

- 4** Rédigez un mémo à l'intention de vos collègues pour leur expliquer quel est l'objet de l'analyse de situation et comment celle-ci contribue à identifier des options stratégiques.  
[Objectif d'apprentissage 1]

## Résumé du chapitre

L'élaboration d'une stratégie est basée sur l'analyse en profondeur d'une situation actuelle. Elle ne s'intéresse plus à « ce qui est » mais envisage ce qui pourrait être. La clé pour définir des objectifs stratégiques est qu'ils doivent être spécifiques, mesurables et réalistes. De plus, ils doivent correspondre à la stratégie globale de l'organisation. Sinon, ils ne sont pas acceptables. Toute option stratégique comporte des risques. Ces risques peuvent être organisationnels, politiques, financiers ou techniques. Ils doivent faire l'objet d'une étude approfondie pour permettre de déterminer le niveau de risque qu'ils présentent et si ce niveau est acceptable. Enfin, la possibilité de créer des alliances ou des partenariats entre différentes organisations pour atteindre des objectifs communs peut s'avérer très utile notamment lorsqu'il s'agit de surmonter des déficits budgétaires ou un manque de ressources. Tout ceci ne sera couronné de succès que si le partenariat est construit sur la confiance et la réciprocité.

## Liens / références

Bryson, J.M. and Alton, F.K. 2004. *Creating and Implementing your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit organizations* (2nd edn) San Francisco, California, USA: Jossey-Bass

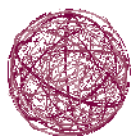
Edith Cowen University. 2010. Management for performance (MPS): how to set and write SMART objectives. Perth, Western Australia. <http://www.hr.ecu.edu.au/mps/html/mps-smart.cfm>

CTA/KIT/IICD. 2009. Smart toolkit for evaluating information projects, products and services (2nd edn) Wageningen, the Netherlands. <http://smarttoolkit.net>

IMARK Group. 2005. Investing in information for development. Unit 2.2 – Developing an information strategy. [http://www.imarkgroup.org/moduledescription\\_en.asp?id=4](http://www.imarkgroup.org/moduledescription_en.asp?id=4)

RapidBI and Morrison, M. 2011. How to write SMART objectives and SMARTer objectives and goals. London. [http://rapidbi.com/writesmartobjectives/?doing\\_wp\\_cron=1329119584](http://rapidbi.com/writesmartobjectives/?doing_wp_cron=1329119584)

Shapiro, J. n.d. *Strategic planning toolkit*. Johannesburg, South Africa: Civicus, pp. 25–26. <https://www.civicus.org/new/media/Strategic%20Planning.pdf>



## Notes pour le facilitateur

### Répartition du temps pour les différentes activités du Module 3.1

- Présentation : 20 minutes
- Discussions et questions après la présentation : 10 minutes
- Activités de groupe : 40+15+20+30 minutes
- Discussion en plénière et conclusion du module : 25 minutes
- Temps total : 2 heures 40 minutes

### Ressources disponibles

- Diapositives disponibles sur CD-ROM



## 3.2 Rédaction du document de stratégie de GIC

---

### | Objectifs d'apprentissage

À la fin de ce chapitre, vous devriez être en mesure :

- 1 de décrire le processus d'élaboration d'une stratégie de GIC ;
- 2 d'identifier les principaux éléments d'un document de stratégie de GIC ;
- 3 de formuler des exemples d'énoncés de stratégie de GIC.

### | Mots / concepts clefs

Stratégie de GIC, Formulation de stratégie de GIC, Document de stratégie de GIC, Énoncés de stratégie de GIC

### | Introduction

Ce chapitre présente les grandes lignes d'une première ébauche de stratégie de GIC, ainsi qu'une série de suggestions concernant les personnes qui devraient rédiger la stratégie et la façon dont elles devraient s'y prendre. Le contenu du document de stratégie de GIC est discuté dans deux chapitres principaux - le document principal de la stratégie et le plan de mise en œuvre de la stratégie. Le document principal de la stratégie présente le contexte et les objectifs de la stratégie de GIC. La partie concernant la mise en œuvre - généralement présentée comme une annexe du document - énumère les paragraphes qui traitent des questions liées à la mise en œuvre et des procédures (budget, actions, échéanciers, rôles et responsabilités, données, indicateurs de S&E de la mise en œuvre de la stratégie) ainsi que des fondements, résultats, avantages et audience cible de la stratégie.

### 3.2.1 Qui devrait rédiger le document de stratégie de GIC ?

---

La rédaction de la stratégie de GIC est l'une des étapes essentielles de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de GIC. La formulation de la stratégie de GIC se fait en dressant la liste des déclarations de stratégie de GIC. Cette liste se compose des questions de GIC qui doivent être traitées, de la façon dont il convient de les traiter, avec quelles ressources et dans quels délais. Il est souhaitable que l'équipe de stratégie de GIC qui s'est chargée des étapes précédentes concernant le processus d'élaboration de la stratégie, poursuive avec la formulation de la stratégie de GIC. Cela permet de :

- garantir la continuité du travail et de la vision ;
- construire sur les bases de ce qui a déjà été réalisé ;
- gagner du temps (de nouvelles équipes prendraient du temps à se familiariser avec les procédures et la vision de l'élaboration de la stratégie) ;
- capitaliser sur l'acceptation et sur les relations de travail que les membres de l'équipe de stratégie de GIC ont forgées avec le personnel et la direction.

Si nécessaire, les membres de l'équipe de stratégie peuvent former des équipes additionnelles pour qu'elles apportent leur aide dans la formulation de la stratégie. Ils

---

pourraient aussi demander à un membre du personnel ayant une expertise particulière d'apporter ses idées. L'équipe de stratégie de GIC se compose généralement de membres du personnel issus d'unités en rapport avec la GIC (la bibliothèque, la documentation, les services d'information, les systèmes d'information, les TIC, les relations publiques, le traitement des données, etc.), de représentants des divisions principales de l'organisation (en tant que producteurs et consommateurs principaux d'information et de communication organisationnelles), ainsi que d'un représentant de la direction. Il est fortement recommandé que le représentant de la direction soit le chef de l'équipe de stratégie et le champion de la GIC.

## 3.2.2 Étapes clés de la rédaction de la stratégie de GIC

---

Une fois que les questions, les lacunes, les contraintes et les opportunités de la GIC ont été clairement identifiées et documentées ; que les objectifs stratégiques globaux ont été définis ; que des stratégies alternatives ont été présentées et que la stratégie la plus prometteuse a été choisie, la prochaine étape pour l'équipe de stratégie de GIC consiste à élaborer les énoncés et les recommandations de stratégie de GIC pour l'alternative ou l'option stratégique sélectionnée. Les étapes clés de l'élaboration d'énoncés et de recommandations de la stratégie de GIC comprennent :

- le rappel des questions, lacunes, contraintes et opportunités identifiées au cours de l'analyse de la situation ;
- la réaffirmation de la stratégie alternative sélectionnée pour aborder les questions, les lacunes, les contraintes et les opportunités de la GIC ;
- la définition des solutions de GIC qui traiteront les questions, les lacunes, les contraintes et les opportunités de la GIC dans le cadre de l'option stratégique adoptée ;
- l'énumération des produits, outils, services, procédures et processus d'information qui devraient faciliter l'application des solutions proposées ;
- l'identification des systèmes d'information qui soutiendront la mise en œuvre des produits, services, procédures et processus définis ;
- la sélection des technologies de l'information et autres outils qui seront nécessaires pour créer et mettre en œuvre les systèmes d'information ;
- la présentation rapide des activités nécessaires à la création et à la mise en application des différents aspects de la stratégie : l'échéancier, les rôles et responsabilités, les besoins en ressources et les systèmes de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie.

---

#### **Encadré 3.2.1 : Exemples de besoins et de lacunes**

- Disponibilité et accessibilité inadéquates aux informations
- Absence de compétences en matière d'information
- Absence de partage d'informations et de connaissances
- Manque de sensibilisation sur la valeur de l'information de la part du personnel et de la direction
- Absence de normes et de protocoles ou inconsistances/incompatibilités/chevauchements
- Pauvreté de l'infrastructure

Le compte rendu de tous les résultats de ces étapes fournira à l'équipe son plan stratégique de la GIC.

#### **Encadré 3.2.2 : Exemples de solutions possibles pour combler les besoins et les lacunes**

- réduire la duplication dans la collecte de l'information
- élargir l'accès à l'information à certaines parties de l'institution
- améliorer les échanges avec des organisations externes
- fournir certaines informations de manière automatique
- établir des normes là où il n'y en a pas
- éliminer progressivement des systèmes (informatiques ou manuels) qui ne sont plus nécessaires
- rassembler des informations qui sont actuellement très éparpillées
- mettre en place un système de suivi
- mettre en place une procédure d'affectation des ressources
- élaborer et animer des programmes de sensibilisation, de perfectionnement du personnel et de changement de culture
- constituer ou améliorer l'infrastructure de l'information
- repenser les procédures
- développer des normes (additionnelles) en matière d'information.

## 3.2.3 Contenu de la stratégie de GIC

---

Puisque chaque organisation a ses propres et uniques questions, lacunes, contraintes et opportunités de la GIC qui doivent être identifiées et traitées par le biais de la stratégie, les documents organisationnels de stratégie de GIC ne doivent pas adopter un format en particulier. Le document de stratégie de GIC s'articule et se structure autour des solutions, actions, outils, ressources proposés et des échéanciers nécessaires pour examiner les questions, lacunes, contraintes et opportunités de la GIC qui ont été identifiées. Les questions de GIC qui doivent être examinées ainsi que les produits, services, processus et outils qui sont nécessaires à cet examen diffèrent en nombre, en diversité et en contenu d'une organisation à l'autre. Chaque organisation choisit en général le format et le contenu qui lui conviennent le mieux pour exprimer sa stratégie de GIC de façon claire et pour la communiquer. Gardant ceci à l'esprit, les chapitres suivants vous aideront à organiser et à communiquer les stratégies GIC organisationnelles.

### 3.2.3.1 Partie principale du document de stratégie de GIC

---

La partie principale de la stratégie de GIC comprend le contexte, les objectifs stratégiques et les soutiens humains, financiers, culturels, technologiques, de procédure et de gestion nécessaires pour mettre la stratégie en œuvre. Ceux-ci sont généralement répartis sous différents intitulés :

- Le résumé opérationnel
  - Il offre un aperçu rapide de tout le rapport. Il a pour objectif de permettre aux lecteurs de saisir les points clefs du document dans son ensemble. Il reprend généralement les points principaux de chaque chapitre du document de stratégie.
- Le contexte
  - Il donne une brève description du contexte organisationnel (mission, buts, objectifs, politiques, stratégie de l'organisation), des facteurs environnementaux correspondant au cadre dans lequel l'organisation opère (facteurs économiques, technologiques, politiques) et des questions stratégiques de la GIC auxquelles l'organisation fait face, ainsi que d'autres questions similaires.
  - Il fournit des explications sur les raisons pour lesquelles la stratégie de GIC est jugée nécessaire, sur les processus menés pour la développer, sur sa portée et sur les concepts clefs. La portée de la stratégie de GIC peut faire l'objet d'un chapitre à part dans le cas où elle ne couvre qu'un aspect en particulier, tel que les questions relatives au caractère privé de l'information ou les services réservés aux utilisateurs internes.
  - Il décrit la méthodologie utilisée dans l'élaboration de la stratégie de GIC, incluant la façon dont ont été menés les exercices d'audit de l'information, d'analyse FFOM et de détermination des priorités.
  - Il fournit un résumé des résultats de l'analyse de la situation et d'autres études menées dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de GIC. Une description qualitative des résultats de l'analyse est suffisante dans ce chapitre, les tableaux et courbes graphiques étant présentés dans les annexes.
  - Il décrit brièvement les différentes options stratégiques considérées, ainsi que celles qui ont été choisies.
  - Il pourrait également énumérer les principes qui définissent l'attitude de l'organisation envers l'information, sa gestion, son utilisation et sa disponibilité, ainsi que les principes selon lesquels les applications, la disponibilité et la gestion des technologies

---

de l'information et de la communication sont gouvernées. Les principes qui régissent l'utilisation et la disponibilité du personnel et d'autres ressources feront aussi partie de ce chapitre. Ces principes pourraient aussi être présentés en termes généraux comme des principes gouvernant la stratégie de GIC. De tels principes servent de cadre à la politique que la stratégie essaie de transformer en action.

- Il cherche à fournir des informations qui expliqueront clairement aux lecteurs pourquoi et comment la stratégie de GIC a été développée, mais aussi à établir le contexte à l'intérieur duquel la stratégie de GIC devra fonctionner.
- Les objectifs stratégiques
  - Ils décrivent les objectifs que la stratégie de GIC cherche à réaliser. Les objectifs pourraient être présentés à des niveaux spécifiques ou généraux.
  - Ils sont axés sur les questions, les lacunes, les contraintes et les opportunités identifiées au cours de l'analyse de la situation.
  - Chaque objectif stratégique pourrait également être présenté et accompagné de son plan de mise en œuvre (développé dans un chapitre à part ci-dessous).
  - Sont aussi inclus les produits, services, systèmes et technologies de l'information requis pour la réalisation des objectifs stratégiques.
  - Ils sont établis sur la base des informations obtenues concernant la situation actuelle de l'organisation et des décisions qui ont par la suite été prises pour identifier quelles lacunes, contraintes et opportunités de la GIC devaient être examinées.
  - Ils sont énoncés de façon à être spécifiques, mesurables d'une manière ou d'une autre, assortis d'une échéance et conformes aux objectifs de l'organisation et aux choix stratégiques adoptés à l'étape précédente.
  - Ils tentent de définir clairement ce que la stratégie de GIC cherche à atteindre en réponse aux lacunes, contraintes et opportunités identifiées.

### 3.2.3.2 Plan de mise en œuvre de la stratégie de GIC

---

Le plan de mise en œuvre de la stratégie est généralement présenté comme une annexe et couvre toute les activités, ressources, processus etc. nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de GIC. Même si la partie du document qui concerne le plan de mise en œuvre est présentée comme une annexe, il ne faudrait pas penser qu'elle est moins importante ou qu'il ne s'agit que d'une documentation additionnelle, comme on l'entend habituellement par le mot « annexes ». Le plan de mise en œuvre est aussi important que le corps du document de stratégie. De plus, une organisation peut, si elle le désire, inclure dans la partie principale du document, n'importe quel paragraphe que nous suggérons de présenter dans le plan de mise en œuvre. Les composantes d'un plan de mise en œuvre comprennent généralement la justification, l'audience cible, les avantages, les résultats, les activités, les apports, les rôles et responsabilités, le budget, l'échéancier ainsi que les plans de suivi et d'évaluation.

- La justification
  - Il s'agit d'une brève description des raisons qui expliquent la détermination des objectifs et des choix stratégiques qui seront mis en œuvre et des motifs pour lesquels ils ont été désignés comme des priorités.
- L'audience cible
  - Il s'agit des employés ou groupes au sein de l'organisation que la stratégie de GIC aidera à mener leurs activités de manière plus efficace, plus efficiente, plus rapide, etc.
- Les avantages
  - Il s'agit des avantages escomptés de la mise en œuvre de la stratégie de GIC. Les avantages devraient être identifiés comme directs ou indirects, ainsi qu'à court, moyen ou long termes. La description claire des avantages envisagés sera utile pour réduire les attentes, ainsi que dans le contexte de l'évaluation des résultats du projet à une date ultérieure.
- Les réalisations
  - Cette composante présente les différentes réalisations identifiées comme nécessaires par la stratégie de GIC pour atteindre les objectifs stratégiques et aborder les lacunes, contraintes et opportunités de l'organisation. Elles comprennent les produits, services, normes, processus, procédures et systèmes d'information spécifiques de la GIC qui devront être acquis ou améliorés. Ce chapitre présente aussi les utilisateurs et les types d'utilisations prévues pour les produits, services et procédures.
- Les activités
  - Cette composante présente la liste des diverses activités qui devront être menées à bien pour mettre en œuvre la stratégie de GIC, parmi lesquelles les activités d'acquisition, de développement ou d'amélioration des multiples produits, services, etc. de la GIC qui seront nécessaires à la mise en place des différentes solutions proposées. Les activités pourraient prendre la formes d'actions spécifiques ou de projets en fonction de leurs besoins (temps, ressources, etc.)
- Les apports
  - Il s'agit des dispositions et soutiens humains, culturels, technologiques, structurels, de procédure et de gestion qui doivent être en place afin de mettre en œuvre les différents aspects de la stratégie. Les changements que doit opérer l'organisation apparaissent aussi ici, tels que la structure organisationnelle et les rôles de la direction et du personnel.
  - Ils visent à identifier les conditions préalables à une mise en œuvre réussie de la

---

stratégie décrite dans le document, y compris les conditions préalables pour le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie.

- Les rôles et responsabilités
  - Il s'agit de déterminer les personnes et unités de l'organisation qui seront responsables de la mise en œuvre des différents aspects de la stratégie de GIC. Certaines unités/ Certains individus auront la responsabilité de générer/produire l'information nécessaire, d'autres de fournir un soutien au système d'information, d'autres d'administrer l'information, d'autres de coordonner la mise en œuvre de la stratégie et ainsi de suite.
  - Cette partie vise à s'assurer que les rôles et les responsabilités sont compris et acceptés par toutes les parties impliquées dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la stratégie de GIC.
- Le budget
  - Il s'agit du budget détaillé pour la mise en œuvre de la stratégie de GIC. Même si le budget global peut figurer dans la partie qui concerne les apports, ce chapitre présente un budget détaillé et pourrait identifier la nature des contributions budgétaires (en fonds, « en nature » ou en temps).
- L'échéancier
  - Il s'agit des dates de début et de fin des activités identifiées plus haut. Il indique également à quel moment devraient se produire les différentes réalisations et les différents résultats de la stratégie. Ce chapitre révèle l'enchaînement des événements comme le montrent les dates de début et de fin de chaque activité. La stratégie de GIC est conçue pour une période de temps précise, en général trois ans. Les actions spécifiques de la stratégie qui ont été identifiées sont donc assorties d'échéances.
- Les indicateurs de suivi et d'évaluation
  - Il s'agit des caractéristiques et des qualités par lesquelles la performance (contribution, activités et réalisations) et les résultats de la mise en œuvre de la stratégie de GIC sont mesurés. Cette partie identifie et énumère les indicateurs de contribution, d'activités, de réalisation, de résultats et d'impact (ou les indicateurs supplétifs d'impact).

### **Encadré 3.2.3 : Exemples de responsabilités et d'obligations spécifiées dans le document de stratégie de GIC**

- Obligation faite à tous les membres de l'organisation d'utiliser le document de stratégie comme guide pour les activités en relation avec la GIC
- Obligation pour les utilisateurs finaux de respecter les normes, règlements et procédures
- Responsabilité de superviser la mise en œuvre au jour le jour de la stratégie (généralement le chef de l'unité de la GIC) et la mise en œuvre globale (une équipe de stratégie de GIC dirigée par un individu occupant un poste élevé dans l'organisation)
- Responsabilité d'assurer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie (habituellement l'équipe de stratégie de GIC responsable de l'élaboration de la stratégie dans les phases précédentes)
- Responsabilité de fournir des ressources (en général la direction de l'organisation) et un soutien au système d'information (le service informatique)
- Responsabilité de générer une partie des éléments d'information importants identifiés comme devant être produits par l'organisation, de développer les normes et les niveaux de qualité que les éléments d'information devraient avoir, de déterminer si les éléments d'information doivent être conservés ou éliminés et de protéger et préserver les éléments d'information ayant valeur d'archive
- Règlement déterminant qui est autorisé à utiliser telle ou telle information ou connaissance et qui sont ceux qui devraient superviser (les gardiens) ce processus afin de s'assurer qu'il est mené correctement
- Responsabilité concernant les questions d'information au sens large de l'organisation telles que la sécurité, les droits d'auteur, la protection des données, le partage de l'information et des connaissances, l'interopérabilité des systèmes et de la technologie, la définition des données et de l'information (habituellement une combinaison d'unité de systèmes d'information, d'informatique et d'archives)
- Responsabilité d'examiner et de réviser la stratégie à intervalles réguliers
- Responsabilité envers l'information et les aspects juridiques de la gestion de l'information, la confidentialité, les infractions, droit de propriété intellectuelle (DPI), etc.

## 3.2.4 Langage de la stratégie de GIC

Le langage du document de stratégie de GIC devrait être simple, direct et facile à comprendre par tous les niveaux de personnel. Les énoncés de stratégie devraient être précis afin que chacun puisse comprendre les intentions et agir en conséquence. Le document devrait être concis (10 à 15 pages plus les annexes), bien présenté, substantiel et intéressant afin d'en faire un document de l'organisation qui soit bien accueilli et digne de respect. Les besoins en communication de groupes particuliers (tels que les déficients visuels) devraient être pris en compte pour s'assurer que chacun ait accès au contenu du document de stratégie de GIC.





## I Activités d'apprentissage

### Travail de groupe

Formez un groupe de quatre à six personnes. Choisissez un président, un rapporteur et un porte-parole. Puis discutez/faites une session de brainstorming sur les questions suivantes<sup>5</sup> :

- 1 Énumérez les trois contraintes principales en matière d'information au sein de votre organisation qui, selon vous, nécessitent une stratégie de GIC pour être traitées de façon adéquate.
- 2 Identifiez une contrainte/lacune commune à toutes les organisations représentées dans votre groupe. Proposez une solution de la GIC pour l'aborder. Identifiez les produits, les services et les systèmes et technologies associés nécessaires pour mettre en œuvre la solution. Formulez le tout sous la forme d'un énoncé de stratégie de GIC. Quelles seront selon vous les principales pierres d'achoppement que rencontreront vos organisations au moment d'examiner les contraintes/lacunes de la GIC par le biais d'une stratégie de GIC : financement, expertise, etc. ? Énumérez les trois pierres d'achoppement principales identifiées par votre groupe.

Présentez vos discussions de groupe en session plénière. Discutez des différences et des similitudes entre les groupes sur les sujets présentés en plénière.

### Travail individuel

- 1 Qui devrait faire partie de l'équipe de stratégie de GIC chargée de la coordination entre l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de GIC ? Pourquoi ?
- 2 Pourquoi l'équipe de stratégie de GIC qui s'est chargée de la coordination des activités précédentes d'élaboration de la GIC devrait-elle aussi prendre en main la formulation du document de stratégie de GIC ?
- 3 Quelles sont les étapes clefs de la formulation de la stratégie de GIC ?
- 4 Dessinez un organigramme de l'enchaînement des étapes que vous utiliseriez pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie de GIC..
- 5 Quel chapitre du document de stratégie de GIC décrit les contextes organisationnels et environnementaux de l'organisation qui ont généré des contraintes et opportunités de la GIC et à l'intérieur desquels la stratégie est supposée s'accomplir ?
- 6 Quels avantages y a-t-il à définir les rôles et les responsabilités d'individus et/ou d'unités organisationnelles dans la mise en œuvre de la stratégie de GIC ?

---

<sup>5</sup> Pour respecter des contraintes de temps, le facilitateur peut être amené à ne choisir, pour être débattues dans chaque groupe, que certaines des questions ci-après.

---

## I Résumé du chapitre

La formulation de la stratégie de GIC consiste essentiellement à exprimer de façon claire les questions de GIC qui doivent être traitées, la façon dont il convient de les traiter, avec quelles ressources et suivant quelles procédures. Une fois que les questions, lacunes, contraintes et opportunités de la GIC ont été clairement identifiées et documentées, l'équipe de stratégie de GIC les utilise pour proposer les solutions et les produits, services, procédures et processus dérivés qui faciliteront la mise en application des solutions proposées. Puisque chaque organisation a ses propres et uniques questions, lacunes, contraintes et opportunités de la GIC qui doivent être identifiées et traitées par le biais de la stratégie, les documents organisationnels de la stratégie de GIC ne doivent pas adopter un format en particulier. Le résumé analytique, le contexte, les objectifs, les réalisations, les apports, l'audience cible, la justification, les avantages, les actions, le calendrier, les rôles et responsabilités et les indicateurs de suivi et d'évaluation sont les énoncés types utilisés pour mettre sur pied et faire connaître des stratégies GIC organisationnelles. Le langage du document de stratégie de GIC devrait être simple, direct et facile à comprendre par tous les niveaux de personnel. Le document devrait également être concis (10 à 15 pages, plus les annexes), bien présenté, substantiel et intéressant afin d'en faire un document de l'organisation qui soit bien accueilli et digne de respect.

## I Lectures recommandées / Liens

IMARK Group. Investing in information for development. [http://www.imarkgroup.org/moduledescription\\_en.asp?id=4](http://www.imarkgroup.org/moduledescription_en.asp?id=4)

JISC. Review and synthesis of the JISC Information Strategies Initiative (JISI) <http://www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/strategy/jisi/guidelines-what>

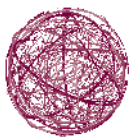
JISC. Guidelines for developing an information strategy: the sequel. <http://www.jisc.ac.uk/whatwedo/programmes/infstrat/infostrat.aspx>

Orna, E. 2004. *Information Strategy in Practice*. Gower, Farnham, Royaume Uni

### Exemples de documents de stratégie de l'information :

Bibliothèque et Archives Canada. 2007. Stratégie canadienne sur l'information numérique. Version préliminaire à commenter, Octobre 2007. Ottawa, Canada. <http://www.lac-bac.gc.ca/obj/012033/f2/012033-1000-f.pdf>

Department of Social and Family Affairs. 2009. Corporate information strategy. Dublin, Irlande. <http://www.welfare.ie/EN/Policy/CorporatePublications/HowWeWork/Pages/corpinfostrat.aspx>



## Notes pour le facilitateur

Le passage ci-après offre des conseils sur les diverses activités qu'un formateur devrait considérer au cours de la formation (c.-à-d. au cours des présentations, des activités de groupe et des sessions plénières) et donne une idée des temps impartis pour les diverses activités de ce chapitre. Voir l'**annexe 1** pour la liste du matériel requis pour la présentation de ce module.

### En ce qui concerne la présentation

Commencez la présentation avec la **Diapositive 2** qui fait ressortir les principales questions qui seront traitées dans le **Module 3.2**.

Gardez à l'esprit que le but principal du **Module 3.2** est de présenter aux participants les différents sous-chapitres qui composent le document de stratégie de GIC ainsi que les procédures clefs impliquées dans le projet de stratégie de GIC. À la lumière de ces informations, tentez de vous assurer qu'une fois ce module présenté, les participants seront capables :

- de décrire le processus de rédaction d'une stratégie de GIC ;
- d'identifier les éléments clefs d'un document de stratégie de GIC ;
- d'élaborer une stratégie de GIC.

Au fur et à mesure que vous avancez dans la présentation des diapositives :

- Lorsque vous en êtes aux **diapositives 4 et 5**, demandez aux participants s'il est clair pour eux que l'information et les idées récoltées dans les phases précédentes de l'élaboration de la stratégie de GIC (**Modules 2.1, 2.2 et 3.1**) s'intègrent dans la formulation de la stratégie.
- Lorsque vous arrivez à la fin de la **diapositive 13**, invitez les participants à poser des questions en relation avec la partie principale du document de stratégie de GIC. Si les participants n'ont pas de questions, vous pourriez leur demander quel aspect du document de stratégie leur paraît le plus difficile à développer et pour quelle raison. Encouragez au minimum trois participants à partager leur point de vue sur ce sujet.
- Lorsque vous terminez la présentation de la partie qui concerne le plan de mise en œuvre dans le document de stratégie de GIC, demandez une nouvelle fois aux participants s'ils ont besoin d'éclaircissements sur les points couverts dans le plan de mise en œuvre. Si les participants n'ont pas de questions, vous pourriez de nouveau leur demander quel aspect de la partie concernant le plan de mise en œuvre leur paraît le plus difficile à développer et pour quelle raison. Apportez une réponse à leurs préoccupations.
- Alors que vous discutez de considérations générales concernant l'élaboration de la stratégie de GIC, invitez les participants à poser des questions sur les problèmes généraux rencontrés lors de la rédaction d'une stratégie de GIC car la prochaine diapositive concernera le contenu d'un document de stratégie de GIC.
- Encouragez ceux qui n'ont pas participé auparavant à participer ici.

---

## En ce qui concerne les activités de groupe

Après vous être assuré que les participants ont partagé leurs points de vue et obtenu des réponses à leurs questions, avisez-les que la prochaine partie de la session sera consacrée à une discussion de groupe/une session de brainstorming sur des questions choisies pour leur permettre d'explorer plus en détail le processus de rédaction d'un document de stratégie de GIC.

- 1** Passez en revue les questions à débattre qui sont présentées sur la dernière diapositive du **Module 3.2**. Fournissez une explication sur les questions et sur ce que les participants devront faire pendant l'activité de groupe.
- 2** Ensuite, aidez les participants à former des groupes de quatre à six personnes. Demandez à chaque groupe de choisir un président, un rapporteur et un porte-parole.
- 3** Établissez une zone de discussion pour chaque groupe. Les zones de discussion devraient avoir été établies avant l'arrivée des participants.
- 4** Une fois que les groupes sont en place, arrêtez-vous brièvement à chaque table pour vérifier que la discussion a commencé, pour fournir des explications additionnelles, etc. Continuez de soutenir l'activité de groupe en passant, à intervalles réguliers, d'un groupe à l'autre.
- 5** Lorsque le temps alloué à la discussion est terminé, regroupez la classe et demandez à chaque groupe de présenter en plénière les résultats de ses discussions.
- 6** Permettez des sessions de questions-réponses après chaque présentation de groupe, puis lorsque l'ensemble des groupes aura effectué leur présentation.

Concluez le **Module 3.2** en résumant les points principaux de la présentation et des discussions. Rappelez aux participants de lire la documentation correspondante et de revoir les questions du module dès qu'ils en auront le temps, mais avant la prochaine journée de formation. Demandez à chaque participant de compléter et de retourner le formulaire d'évaluation de la session avant que ne commence le **Module 3.3**.

- Répartition du temps pour les différentes activités du **Module 3.2** :
- Présentation : 45 minutes
- Discussions et sessions de questions-réponses pendant ou après la présentation : 15 minutes
- Activités de groupe : 30 minutes
- Session plénière et conclusion du module : 15 minutes
- Temps total : 1 heure 45 minutes

## 3.3 Communication de la stratégie de GIC

---

### | Objectifs d'apprentissage

À la fin de ce module, vous devriez être en mesure :

- 1 d'expliquer les principales étapes de collecte de feedbacks et de l'approbation de la version provisoire du document de stratégie de GIC de l'organisation ;
- 2 de discuter de l'importance d'obtenir la participation et l'accord de toutes les parties concernées lors de la finalisation de l'élaboration de la stratégie de GIC ;
- 3 de décrire dans les grandes lignes les problématiques d'une diffusion efficace du document de stratégie de GIC ;
- 4 de planifier des réunions avec les parties prenantes pour recevoir un feedback.

### | Mots / concepts clefs

Approbation de la stratégie de GIC par les parties prenantes, Communication de la stratégie de GIC, Conflits d'intérêts, Résolution de conflits, Collecte de feedbacks du personnel, Canaux de communication de l'organisation

### | Introduction

Les points principaux couverts dans ce chapitre se rapportent au feedback du personnel sur la version provisoire de la stratégie de GIC, à la finalisation de l'élaboration de la stratégie de GIC et à la diffusion du document de stratégie final pour sa mise en œuvre. Le chapitre décrit tout d'abord la nature et les finalités du feedback du personnel, puis les questions, outils et étapes qui doivent être pris en compte lors de la réception des commentaires. Ce chapitre traite également de l'importance de parachever et d'obtenir l'approbation de la version provisoire de la stratégie de GIC, ainsi que des points clefs et des procédures s'y rapportant. Au cours de la discussion, le chapitre révèle que les procédures et questions relatives à la finalisation et à l'acceptation de la version finale du document de stratégie sont très similaires aux procédures et questions d'élaboration de la version provisoire et de feedbacks du personnel sur le premier jet du document de stratégie de GIC. Enfin, sont décrites la présentation et la production de la version finale du document de stratégie de GIC, ainsi que sa diffusion pour la mise en œuvre. Le chapitre traite aussi d'importantes questions de communication et de questions administratives qui doivent être prises en compte.

## 3.3.1 Le feedback et les réponses

---

Tout le personnel de l'organisation contribue à l'élaboration de la stratégie de GIC. La contribution des membres du personnel se présente essentiellement sous la forme des commentaires qu'ils émettent sur la version préliminaire de la stratégie de GIC que l'équipe de stratégie leur soumet par le biais de divers canaux de communication organisationnelle. Une fois la version préliminaire du document de stratégie achevée, l'équipe de stratégie de GIC doit créer une plateforme pour la présenter à l'intégralité du personnel, dans le but premier d'obtenir son opinion, ses suggestions, ses critiques et son adhésion sur les différents aspects de la stratégie.

### **Encadré 3.3.1 : Exemples de canaux de communication**

- Des rapports écrits
- Des présentations orales
- Des séminaires et ateliers de formation
- Des lettres et bulletins d'information
- Des communiqués de presse
- Des conversations en tête à tête
- Des messages vocaux
- Du courrier électronique
- Des messages instantanés
- Des panneaux de bulletins électroniques
- Des lettres et des notes de service
- Des bulletins et des prospectus
- Des manuels
- Des enquête et/ou sondages
- Des réunions d'équipe virtuelles
- Des blogs (blogs de soutien, blogs des dirigeants, blogs de l'équipe)

Idéalement, tout le personnel devrait participer au processus de collecte de feedbacks pour garantir que soient enregistrés et pris en compte tous les possibles malentendus, toutes les contributions et toutes les inquiétudes. La participation pleine et entière du personnel dans le façonnage de la stratégie de GIC augmentera ses chances d'être mieux comprise, plus largement acceptée et entièrement mise en œuvre. La plateforme de collecte de feedbacks permettra de même aux membres du personnel d'exprimer les idées fausses qu'ils pourraient avoir sur la stratégie, sur sa mise en œuvre et sur ses buts. Si nécessaire, l'équipe de stratégie de GIC peut aussi impliquer des parties prenantes externes dans le processus de collecte de feedbacks.

Les réunions de parties prenantes, de tailles et centres d'intérêt différents, sont les canaux de communication organisationnelle privilégiés pour recevoir la collecte de feedbacks du personnel, car ils permettent de joindre un maximum d'employés dans un minimum de temps et de promouvoir une fertilisation croisée des idées et des intérêts ainsi qu'une communication ouverte. D'autres mécanismes qui permettent aux employés de transmettre leurs commentaires de manière continue sur une période de temps donnée ou même de façon anonyme et qui incluent l'utilisation de boîtes à suggestions ou de bureaux

---

ou lignes téléphoniques réservés à cet effet, peuvent être envisagés en fonction de leur potentiel à rendre la collecte de feedbacks du personnel plus efficace. L'équipe de stratégie de GIC pourrait tirer un certain nombre d'avantages de l'utilisation de diverses plateformes pour la collecte de feedbacks du personnel afin :

- de favoriser la compréhension complète, par le personnel, du contenu, des buts et des exigences de la mise en œuvre de la stratégie de GIC ;
- d'obtenir l'adhésion de tous ;
- de tirer profit de l'expertise et de l'expérience de membres du personnel autres que ceux qui sont dans l'équipe de stratégie de GIC ;
- de faire ressortir, de concilier et résoudre des conflits d'intérêts potentiels au sein du personnel. (Voir la partie intitulée « Lectures recommandées/Liens » à la fin de ce module pour une documentation sur la résolution et la gestion de conflits.)

### 3.3.1.1

#### Les étapes clefs de la collecte de feedbacks du personnel

---

Le processus de collecte de feedbacks du personnel à propos du document de stratégie de GIC comprend les phases clefs suivantes : la segmentation du personnel, la sélection des canaux appropriés pour chaque segment, le choix d'une date et d'un lieu, l'animation de la réunion et l'analyse des feedbacks.

*Segmenter le personnel.* Pour avoir une portée maximum et permettre à tout le personnel de faire part de ses préoccupations, ses incompréhensions, ses suggestions, etc. il est important de le diviser en groupes en fonction de caractéristiques pratiques. Vous aurez ainsi affaire à plusieurs groupes homogènes, ce qui facilitera l'utilisation de canaux, langages, etc. communs. Une analyse rapide des parties prenantes pourrait être effectuée pour segmenter le personnel sur la base de caractéristiques pertinentes telles que les niveaux hiérarchiques, les zones de spécialisation, les niveaux d'éducation, l'emplacement physique (succursale par rapport à siège social par exemple, si vous travaillez dans une organisation qui opère sur plusieurs sites), etc.

*Sélectionner des canaux de communication appropriés.* Dans certains cas, vous devrez considérer différents canaux de communication organisationnelle qui correspondent aux préférences, dispositions et capacités diverses des groupes que vous aurez identifiés. L'utilisation de canaux de communication appropriés pour chacun des groupes vous permettra d'exprimer le contenu, les ramifications et les attentes du document de stratégie d'une façon qui soit comprise par tous les groupes. Des facteurs tels que la taille et la répartition géographique du personnel, ainsi que la nature du travail (en équipe, sur le terrain, etc.) influenceront aussi le choix des canaux de communication pour chaque groupe.

### **Encadré 3.3.2 : Exemples de canaux de communication organisationnelle utilisés pour collecter le feedback du personnel sur la version provisoire de la stratégie de GIC**

- Fournir une plateforme pour un feedback continu de la part des employés en personne, par téléphone ou à travers des boîtes à suggestions, en fonction de ce qui est nécessaire
- Distribuer des exemplaires préliminaires pour que chacun puisse les lire et émettre des commentaires
- Mettre le document sur la plateforme intranet ou dans la bibliothèque à l'attention et pour les commentaires de tous
- Organiser des réunions avec des groupes plus restreints pour des discussions détaillées, comme au niveau d'un service, d'une division, d'une succursale
- Impliquer de manière séparée les chefs de service et les personnes qui ont de l'influence
- Une réunion regroupant tout le monde est plus efficace une fois que les divergences graves et les conflits d'intérêts ont été aplanis lors de rencontres plus restreintes.
- Sessions de brainstorming avec ceux dont on pense qu'ils ont une expertise pertinente pour le développement et la mise en œuvre de la stratégie
- Tenir tout le monde informé des développements depuis le début rendra aussi l'effort de communication plus aisé et plus fluide.

*Choisir le lieu et la date.* Assurez-vous que vos réunions de collecte de feedbacks aient lieu lorsque tout le personnel est en mesure de participer. Choisissez un lieu et une date qui vous permettent de rassembler tout le monde et d'avoir une interaction/un impact maximal. Si nécessaire, organisez les réunions à plusieurs endroits (dans le cas des succursales par exemple). Il se peut que vous deviez faire votre présentation à différents niveaux. Par exemple, organiser une réunion pour une discussion détaillée avec tout le monde, allant des directeurs aux coursiers, ne fonctionne pas dans la plupart des cas. Ceci s'explique par une différence de niveau de compréhension des questions, une différence de faculté pour exprimer des idées, la peur des supérieurs (la plupart des gens ne veulent pas contredire leur supérieur ou commettre une erreur en public). Les réunions générales avec les parties prenantes sont plus appropriées pour communiquer et enrichir le consensus, en particulier s'il est question d'une grande organisation.

*Organiser les réunions.* Parce qu'elles constituent l'un des principaux canaux de communication organisationnelle, des réunions de différentes tailles dans différents lieux devraient être organisées pour présenter la version provisoire du document de stratégie de GIC au personnel de l'organisation et aux parties prenantes externes si elles sont impliquées dans le processus de collecte de feedbacks. On s'attend en général à ce que ce soit l'équipe de stratégie de GIC qui assure la présentation. Pour garantir la compréhension totale du document de stratégie et de l'adhésion de chacun, il pourrait s'avérer utile de considérer ce qui suit :

- Employez des facilitateurs professionnels pour guider la discussion, particulièrement pour les réunions avec de nombreux participants. Vous pouvez faire appel à des facilitateurs internes à l'organisation si vous en disposez ou en embaucher de l'extérieur.
- Soulignez toutes les composantes du document afin que ses messages et ramifications soient clairement compris et débattus. Il est préférable de ne pas lire l'intégralité du document lors de la présentation, en particulier si celui-ci est long.



- 
- Distribuez la version provisoire du document bien avant la réunion afin que le personnel ait le temps de se familiariser avec le document en question.
  - Prévoyez assez de temps pour la discussion et le débat sur le document de stratégie.
  - Assurez-vous que chacun soit encouragé à exprimer son point de vue tout en respectant l'opinion des autres.
  - Considérez comme faisant partie intégrante de la présentation, l'utilisation de petits groupes de discussions, comme des réunions au niveau des services, dans lesquels des individus qui partagent la même vision puissent regarder le document sous un angle spécifique. Des sessions de brainstorming impliquant du personnel ayant une expertise particulière en stratégie de GIC ou sur des questions soulevées par la stratégie permettent que leur expertise ait une forte incidence sur le document.

*Traitez et analysez les feedbacks.* Désignez du personnel dont la seule responsabilité sera de s'assurer que les feedbacks des participants provenant de toutes les réunions et interactions soient enregistrés et analysés de façon à ce qu'ils contribuent à la finalisation du document de stratégie de GIC. Il peut être utile de disposer de formulaires ou autres documents d'un format standard pour que les rapporteurs et autres personnes puissent enregistrer les feedbacks du personnel.

## 3.3.2 La finalisation et l'approbation

---

Après avoir recueilli les commentaires du personnel sur la version préliminaire de la stratégie de GIC, la prochaine tâche de l'équipe de stratégie de GIC sera de mettre la touche finale au document de stratégie. Le processus de finalisation comprend l'analyse, la synthèse et l'incorporation du feedback du personnel de telle façon que les opinions et intérêts de tous se reflètent de manière équilibrée tout respectant les objectifs de la stratégie de GIC. L'équipe de stratégie de GIC s'engage alors dans le processus de faire approuver la version finale du document de stratégie par le personnel et la direction de l'organisation.

### 3.3.2.1 La finalisation

---

L'équipe de stratégie de GIC utilise les commentaires recueillis auprès du personnel et de la direction pour élaborer la version finale du document de stratégie. L'équipe devrait aussi prendre en compte les opinions et tendances ou insatisfactions qui, même s'elles n'ont pas été inscrites noir sur blanc, sont apparues de façon assez évidente au cours de la phase de collecte de feedbacks. Ainsi, s'il existe par exemple un sentiment de violation éventuelle de la vie privée du personnel de la part de la direction que la stratégie (même de façon non-intentionnelle) semble favoriser ; ou si l'on introduit du matériel informatique qui pourrait également être utilisé par la direction à d'autres usages indésirables, l'équipe de stratégie de GIC devrait examiner et traiter ces considérations. De telles tendances, si elles ne sont pas reconnues et traitées, pourraient avoir des conséquences sur la mise en œuvre totale de la stratégie à une phase ultérieure. Le processus de finalisation implique en outre de préciser les responsabilités, l'échéancier, les systèmes de S&E et les besoins en ressources de la stratégie.

Au moment d'incorporer les commentaires du personnel dans la version finale du document, l'équipe de stratégie de GIC doit prendre en compte les intérêts et points de vue

---

du personnel d'une manière équilibrée. Cependant, gardez à l'esprit que l'équipe ne peut pas faire plaisir à tout le monde. Toutefois, elle doit donner l'impression de travailler aux intérêts de l'organisation d'une manière professionnelle, responsable et sans parti-pris. Si nécessaire, l'équipe de stratégie de GIC devrait demander l'assistance de personnel additionnel pour l'aider dans ce processus. La version finale du document de la GIC est alors compilée pour approbation.

### 3.3.2.2 L'approbation

---

Idéalement, la version finale de la stratégie de GIC doit être acceptée par l'ensemble du personnel et par la direction de l'organisation. Obtenir l'approbation du personnel et de la direction sur la version finale du document de stratégie est une étape primordiale pour garantir la mise en œuvre de la stratégie.

L'approbation de la direction est particulièrement importante car :

- la direction représente les intérêts généraux de l'organisation ;
- l'allocation des ressources pour la mise en œuvre de la stratégie repose largement sur elle ;
- une stratégie qui a l'approbation de la direction a plus de chances d'être acceptée par le personnel de l'organisation.

L'approbation du personnel est aussi essentielle pour garantir sa participation pleine et consciente dans la mise en œuvre de la stratégie (avec l'entière connaissance de ce que le document de stratégie comprend et implique).

En vue de son approbation, la version finale du document de stratégie devrait être transmise en utilisant des canaux de communication à la fois rapides et ayant une grande portée tels que la mise sur le réseau intranet, l'envoi d'une copie par e-mail ou par la poste à chaque membre du personnel, ou le dépôt d'une copie dans un lieu central comme la bibliothèque. Des boîtes à suggestions, le compte rendu en personne, l'e-mail ainsi que d'autres canaux de communication devraient être mis à la disposition du personnel pour lui permettre de donner son accord sur la version finale. Les membres de la stratégie peuvent aussi se rendre disponibles pour recevoir en personne, dans un bureau désigné, pour une période donnée, l'approbation ou la désapprobation de la stratégie par le personnel. Cela pourrait aller de quelques jours à plusieurs semaines, en fonction de la taille du personnel et de la distribution géographique d'une organisation telle qu'un institut national de recherche agricole qui a généralement des centres éparpillés à travers tout le pays. Toutes ces dispositions devraient être accompagnées de mémos qui pousseraient l'information vers le personnel, plutôt que de laisser chaque personne à sa motivation pour lire d'elle-même le document révisé. Le mémo devrait indiquer quand, comment et où envoyer son approbation ou son désaccord. Joindre un résumé reprenant les changements effectués dans le rapport provisoire pourrait faciliter la vérification des révisions par le personnel.

Tous les commentaires et suggestions émis à la fin seront alors compilés et utilisés pour produire le document de stratégie de GIC qui a été accepté par la direction et le personnel.

## 3.3.3 La publication et la communication

---

Le document final de la stratégie de GIC doit maintenant être diffusé pour que chacun puisse l'utiliser. Le conditionnement et la présentation de ce document sont importants car ils contribuent à la façon dont le personnel va l'utiliser. De même, l'acceptation et l'utilisation de la stratégie dépend de la façon dont le personnel est informé et sensibilisé au contenu, à l'application et aux avantages du document de stratégie. Une communication efficace jouera donc un rôle crucial dans la réussite de la mise en œuvre de la stratégie.

### 3.3.3.1 La publication

---

Une fois que les membres de l'équipe de stratégie de GIC sont arrivés au consensus final, que le processus de collecte de feedbacks est terminé et que tous les commentaires et apports des parties concernées ont été enregistrés et incorporés, l'équipe de stratégie de GIC passe alors à la phase d'édition et de publication. C'est l'étape à laquelle les thèmes de conditionnement, de présentation et d'image vont être traités. La version finale devrait être présentable. L'acceptation et la contribution du document de stratégie ne dépendent pas uniquement de son contenu, mais aussi de sa présentation et de son conditionnement. Ceci dit, il n'est pas nécessaire de procéder à des dépenses additionnelles pour donner une image et un conditionnement trop somptueux au document de stratégie de GIC. Puisque cette stratégie de GIC va s'appliquer pendant quelques années, il suffit de s'assurer que le document sera conditionné de sorte à rester présentable pendant cette période de temps.

Si l'organisation dispose d'une section de publication ayant l'expertise nécessaire, alors le travail devrait être confié à cette unité. Dans le cas contraire, l'équipe de stratégie de GIC devra chercher un soutien à l'extérieur pour l'édition et la publication. L'équipe de stratégie de GIC devrait avoir alloué des fonds pour cette étape. Si ce n'est pas le cas, un budget devrait être établi et des fonds devraient être sollicités auprès de la direction. La production devrait suivre le même schéma, à savoir que s'il n'est pas possible de produire en interne, il faudra alors le faire à l'extérieur.

À cette étape, l'équipe de stratégie de GIC devrait aussi prendre en considération un certain nombre de questions administratives et techniques afin de s'assurer que le document de stratégie de GIC soit accessible à tous, à leur convenance et selon leurs capacités, en considérant entre autres :

- les besoins de publics particuliers (les déficients visuels, les personnes peu instruites, etc.) ;
- les exigences en termes linguistiques (si l'organisation est multilingue) ;
- les différentes occasions (résumés analytiques pour une plus large distribution ou à des fins d'orientation par exemple) ;
- les exigences de l'organisation en matière d'archivage sur différentes plateformes (imprimé vs intranet).

### 3.3.3.2 La communication

---

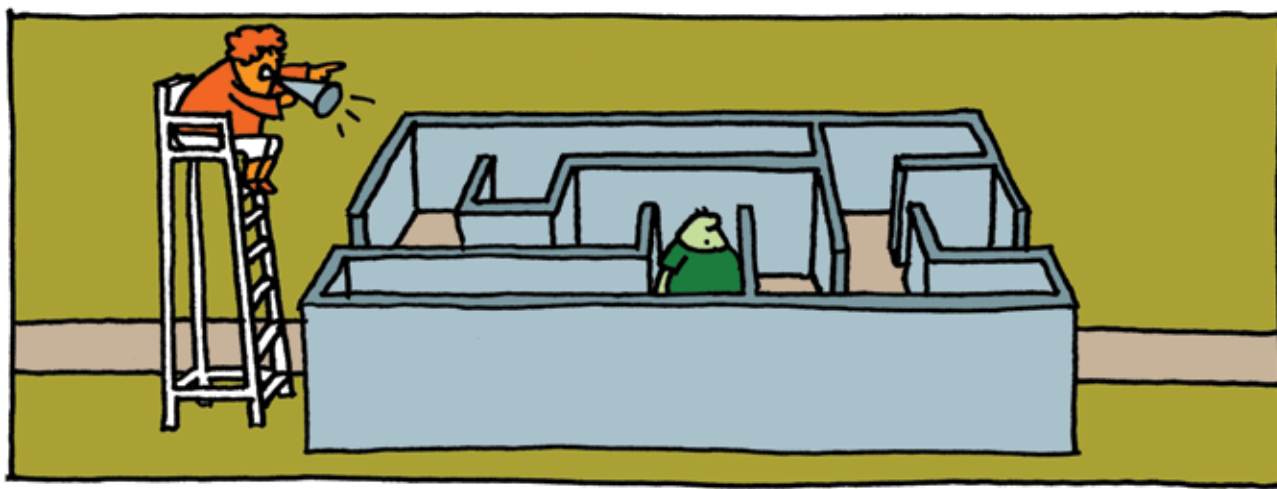
L'aspect de la communication dans le processus de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de GIC est importante dès le début pour s'assurer que les employés ont une compréhension claire de :

- ce qu'est la stratégie ;
- la façon dont elle est menée ;
- à qui elle cherche à bénéficier ;
- comment l'utiliser ;
- quels rôles et responsabilités ils auront dans sa mise en œuvre.

Il est également essentiel de maintenir chacun informé des buts et progrès du processus de l'élaboration de la stratégie afin :

- de dissiper d'éventuels mythes et rumeurs entourant l'élaboration de la stratégie ;
- d'éviter que les gens ne remettent en question ce dont il s'agit ;
- d'empêcher les sceptiques de répandre délibérément des informations négatives à propos de la stratégie.

Une communication efficace est un élément central du processus de collecte de feedbacks du personnel.



Communiquer la stratégie de la GIC

---

**Encadré 3.3.3 : Exemples de la flexibilité et de la facilité d'utilisation de la version électronique d'un document de stratégie accessible à tous**

- Extraire uniquement des passages de la stratégie qui intéressent le personnel en utilisant des mots clefs ou des liens hypertextes
- Chercher dans le document pour répondre à des questions diverses, rapidement et automatiquement, en utilisant la recherche plein texte ou des fonctions similaires
- Imprimer uniquement les passages dont on a besoin lorsque c'est nécessaire
- Effectuer rapidement des mises à jour et des changements
- Informer rapidement des mises à jour et des changements
- Distribuer le document de manière bien plus rapide et sur une bien plus grande échelle

Au moment de diffuser la version finale du document de stratégie de GIC, utilisez les canaux de communication et les approches qui se sont révélés efficaces au cours des phases précédentes d'élaboration de la stratégie, comme dans la communication des résultats de l'audit d'information. Vous devriez tirer parti d'autres moyens de communication, pratiques et structures qui se sont déjà avérés efficaces dans l'organisation. Il pourrait aussi être utile de rendre le document disponible sous différents formats et à travers divers canaux afin d'augmenter sa visibilité et son accessibilité physique (avoir une version papier et une version électronique par exemple). Décider de distribuer une copie du document de stratégie à chaque employé ou de garder des copies dans des endroits centraux pour que chacun puisse y accéder peut aussi constituer un problème, en fonction des ressources disponibles pour la publication et la diffusion du document et en fonction de la taille et de la distribution géographique des bureaux. C'est un écueil notamment dans les grandes organisations comme les instituts nationaux de recherche qui ont des centres/des stations de recherches dispersés dans tout le pays ou pour le ministère de l'Agriculture qui a généralement des bureaux de représentation à travers tout le pays.

Dans le cadre du processus de communication, l'équipe de stratégie de GIC devrait envisager un lancement officiel du document. Des communications officielles de ce type ajouteront à la visibilité et à l'importance attachées à la stratégie.

L'équipe de stratégie de GIC doit tenir les membres du personnel informés des développements tout au long du cycle de vie de la stratégie pour que leurs apports continus permettent l'actualisation de la stratégie..



## I Activités d'apprentissage

### Travail de groupe

Formez un groupe de quatre à six personnes. Choisissez un président, un rapporteur et un porte-parole. Puis organisez une session de brainstorming sur les questions suivantes<sup>6</sup> :

- 1 Partagez votre expérience organisationnelle relative à la motivation du personnel pour un objectif de l'organisation.
- 2 Discutez de cas dans lesquels vous avez motivé le personnel pour un objectif de l'organisation et les leçons que vous avez tirées de cette expérience.
- 3 Quels sont les canaux de communication privilégiés par le personnel de votre organisation pour donner son feedback et apporter sa contribution aux documents et aux communications de l'organisation ? Expliquez-en les raisons.
- 4 Quels sont les incitatifs habituellement utilisés dans votre organisation pour mobiliser le soutien et la contribution de la majorité du personnel aux initiatives à grande échelle de l'organisation comme l'élaboration d'un plan stratégique ? Quels sont ceux qui fonctionnent ou ne fonctionnent pas ? Énumérez les trois incitatifs organisationnels les plus usités parmi les différentes organisations représentées dans votre groupe.
- 5 Partagez un exemple récent dans lequel l'approbation participative d'une stratégie ou d'un document organisationnel similaire a mené à sa mise en œuvre réussie.

Présentez vos discussions de groupe en plénière. Discutez des différences et des similitudes entre les groupes sur les sujets présentés en plénière.

### Travail individuel

- 1 Pourquoi est-il nécessaire de recueillir les commentaires du personnel dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie de GIC ?
- 2 Quels avantages pense-t-on retirer de l'utilisation appropriée des mécanismes de feedback du personnel ?
- 3 Décrivez les étapes clefs pour recueillir les commentaires du personnel.
- 4 Énumérez les questions que l'équipe de stratégie de GIC doit examiner pour s'assurer que le document de stratégie de GIC est accessible par l'ensemble du personnel de l'organisation.
- 5 Pourquoi une communication continue avec le personnel et la direction est-elle importante dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de GIC organisationnelle ?

<sup>6</sup> Pour respecter des contraintes de temps, le facilitateur peut être amené à ne choisir, pour être débattues dans chaque groupe, que certaines des questions ci-après.

---

## | Résumé du chapitre

Le personnel de l'organisation contribue à l'élaboration de la stratégie de GIC. La contribution des membres du personnel se présente essentiellement sous la forme de leur feedback sur la version provisoire de la stratégie de GIC que l'équipe de stratégie leur soumet par le biais de divers canaux de communication organisationnelle. Recevoir un feedback du personnel sur la version provisoire de la stratégie apportera à l'équipe de stratégie de GIC un certain nombre d'avantages, comme :

- promouvoir la compréhension complète du contenu, des buts et des exigences de la mise en œuvre de la stratégie de GIC auprès du personnel de l'organisation ;
- obtenir l'adhésion de tous ;
- tirer profit de l'expertise et de l'expérience de membres du personnel autres que ceux qui font partie de l'équipe de stratégie de GIC ;
- faire ressortir, concilier et résoudre des conflits d'intérêts potentiels.

Le processus de collecte de feedbacks du personnel à propos de la version provisoire du document de stratégie de GIC comprend les phases clés suivantes : la segmentation du personnel, la sélection de canaux appropriés pour chaque segment, le choix d'une date et d'un lieu, l'animation de la réunion et l'analyse des feedbacks. Une fois que les commentaires du personnel ont été recueillis, l'équipe de stratégie de GIC les analyse avec attention, en fait la synthèse et les insère dans la version provisoire du document de stratégie. Ensuite, cette version préliminaire actualisée doit recevoir l'approbation de toutes les parties concernées. Une fois que les membres du comité sont arrivés au consensus final, que le processus de collecte de feedbacks est terminé et que tous les commentaires et apports ont été enregistrés et incorporés, l'équipe de stratégie de GIC passe alors aux activités d'édition et de publication. L'aspect de la communication dans le processus de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de GIC est essentiel dès le début pour garantir que les employés aient une compréhension claire de ce qu'est la stratégie, de la façon dont elle est développée, des personnes à qui elle cherche à bénéficier, de la manière dont on va l'utiliser et de ce que l'on attend d'eux dans sa mise en œuvre.

## | Lectures recommandées / Liens

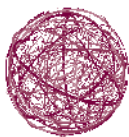
IMARK Group. Investing in information for development. [http://www.imarkgroup.org/moduledescription\\_en.asp?id=4](http://www.imarkgroup.org/moduledescription_en.asp?id=4)

JISC. Review and synthesis of the JISC Information Strategies Initiative (JISI) <http://www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/strategy/jisi/guidelines-what>

JISC. Guidelines for developing an information strategy: the sequel. <http://www.jisc.ac.uk/whatwedo/programmes/infstrat/infostrat.aspx>

Orna, E. 2004. *Information Strategy in Practice*. Gower, Farnham, Royaume Uni

Wikipedia. 2011. Conflict management. [http://en.wikipedia.org/wiki/Conflict\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Conflict_management)



## Notes pour le facilitateur

Le passage ci-après offre des conseils sur les diverses activités qu'un formateur devrait considérer au cours de la session (c.-à-d. au cours des présentations, des activités de groupe et des discussions en plénières) et donne une idée des temps impartis pour les diverses activités qui concernent ce chapitre. Voir l'**annexe 1** pour la liste du matériel requis pour la présentation de ce module.

### En ce qui concerne la présentation

Commencez la présentation avec la **Diapositive 2** qui fait ressortir les principales questions qui seront traitées dans le **Module 3.3**.

L'objectif du **Module 3.3** est de faire découvrir aux participants l'importance et le processus de collecte de feedbacks des différentes parties prenantes à propos de la stratégie de GIC proposée. À la lumière de ces informations, tentez de vous assurer qu'une fois ce module présenté, les participants seront capables :

- d'expliquer les principales étapes de collecte de feedbacks et de l'approbation du document de stratégie de GIC de l'organisation ;
- de discuter de l'importance d'obtenir la participation et l'approbation de toutes les parties concernées dans l'élaboration de la stratégie de GIC ;
- de décrire dans les grandes lignes les points qui concernent la diffusion efficace du document de stratégie de GIC ;
- de planifier des réunions avec les parties prenantes pour la collecte de feedbacks.

Au fur et à mesure que vous avancez dans la présentation des diapositives

- 1** Lorsque vous présentez la **diapositive 7**, prévoyez du temps pour aborder le sujet des canaux de communication qui sont à la disposition des organisations, en faisant référence aux **Encadrés 3.3.1** et **3.3.2**. Mentionnez également quelques points qui devraient être pris en compte pour animer efficacement les réunions de collecte de feedbacks (faites référence aux considérations décrites dans « Organiser les réunions » du **Module 3.3.1.1** plus haut).
- 2** À la fin de la **diapositive 7**, invitez les participants à poser des questions sur les raisons qui motivent la collecte de feedbacks sur la stratégie de GIC proposée et sur les étapes à suivre pour obtenir ce feedback.
- 3** Alors que vous en êtes à la **diapositive 9**, demandez aux participants s'ils partagent l'opinion selon laquelle le soutien sans équivoque de la direction à une initiative organisationnelle donnée est l'un des facteurs essentiels qui influence la décision du personnel de soutenir et de participer aux initiatives organisationnelles.
- 4** Avant la fin de la **diapositive 10**, invitez les participants à poser des questions ou à émettre des commentaires sur les thèmes de la finalisation et de l'approbation du document de stratégie de GIC.
- 5** Lorsque vous présentez la **diapositive 12**, si le temps le permet, vous pourriez inviter les participants à partager leurs expériences sur les conséquences dommageables d'une absence de communication claire et ouverte avec le personnel à l'introduction et au développement d'initiatives organisationnelles telles qu'une stratégie de GIC. De même, demandez aux participants s'ils peuvent partager des exemples de situations où une communication efficace a contribué de façon importante à dissiper des rumeurs, éviter des remises en questions, empêcher les sceptiques de répandre délibérément des informations négatives à propos d'initiatives au sein de leur organisation.



- 
- 6 Lorsque vous arrivez à la fin de la présentation sur la communication de la stratégie de GIC, demandez une nouvelle fois si les participants ont besoin d'éclaircissements ou souhaitent émettre des commentaires sur les points couverts dans ce module. Encouragez la participation de ceux qui, jusqu'à présent, ne sont pas encore intervenus dans la discussion sur ce sujet.

### En ce qui concerne les activités de groupe

Après vous être assuré que les participants ont partagé leurs points de vue et obtenu des réponses à leurs questions, avisez-les que la prochaine partie de la session sera consacrée à une discussion de groupe/une session de brainstorming sur des questions choisies pour explorer plus en détail la communication du document de stratégie de GIC proposée.

- 1 Passez en revue les questions à débattre qui sont présentées sur la dernière diapositive du **Module 3.3**. Fournissez une explication sur les questions et sur ce que les participants devront faire pendant l'activité de groupe.
- 2 Ensuite, aidez les participants à former des groupes de quatre à six personnes. Demandez à chaque groupe de choisir un président, un rapporteur et un porte-parole.
- 3 Établissez une zone de discussion pour chaque groupe. Les zones de discussion devraient avoir été établies avant l'arrivée des participants.
- 4 Une fois que les groupes sont en place, arrêtez-vous brièvement à chaque table pour vérifier que la discussion a commencé, pour fournir des explications additionnelles, etc. Continuez de soutenir l'activité de groupe en passant, à intervalles réguliers, d'un groupe à l'autre.
- 5 Lorsque le temps alloué à la discussion est terminé, regroupez la classe et demandez à chaque groupe de présenter en plénière les résultats de ses discussions.
- 6 Permettez des sessions de questions-réponses après chaque présentation de groupe, puis lorsque l'ensemble des groupes aura effectué leur présentation.
- 1 Concluez le **Module 3.3** en résumant les points principaux de la présentation et des discussions. Rappelez aux participants de lire la documentation correspondante et de revoir les questions du module dès qu'ils en auront le temps, mais avant la prochaine journée de formation. Demandez à chaque participant de compléter et de retourner le formulaire d'évaluation de la session avant que ne commence le **Module 4.1**.

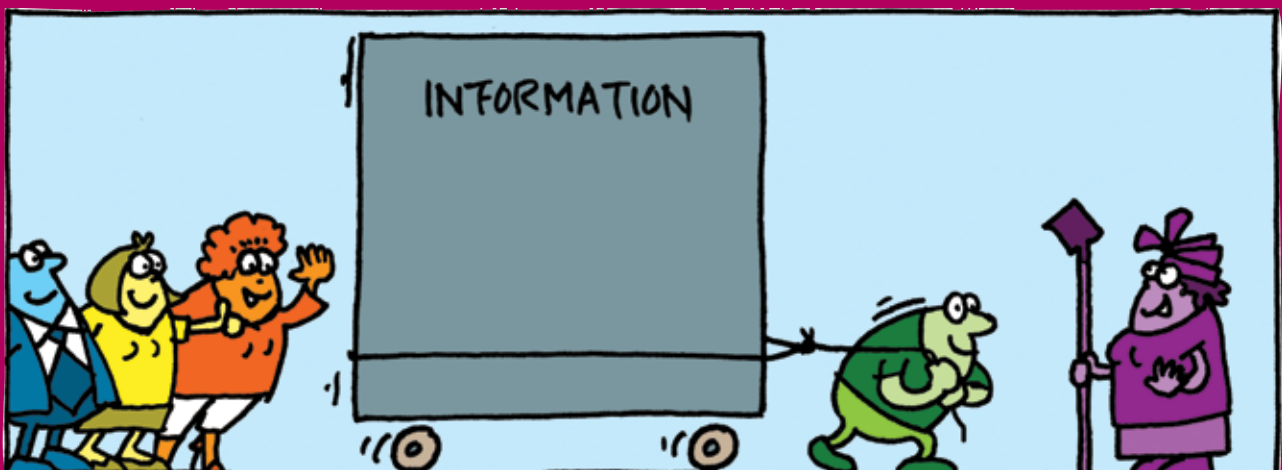
### Répartition du temps pour les différentes activités du Module 3.3

- Présentation : 30 minutes
- Discussions et sessions de questions-réponses pendant ou après la présentation : 15 minutes
- Activités de groupe : 30 minutes
- Session plénière et conclusion du module : 15 minutes
- Temps total : 1 heure 30 minutes

Module

# 4

## Mise en œuvre, suivi et évaluation



# 4.1 Les questions relatives à la mise en œuvre

---

## | Objectifs d'apprentissage

A la fin de ce chapitre, vous devriez être en mesure :

- 1 de décrire le plan de mise en œuvre de la stratégie de GIC aux membres de votre équipe et à la communauté en général ;
- 2 de sélectionner des stratégies appropriées pour assurer une communication efficace pendant la mise en œuvre de la stratégie ;
- 3 de décrire le rôle des partenariats dans la mise en œuvre d'une stratégie de GIC.

## | Mots / concepts clefs

Communication, Indicateurs, Discussions ouvertes, Partenariats, Mise en œuvre de la stratégie, Travail d'équipe

## | Introduction

Dans le **Module 2.1**, nous avons parlé de la mise en place d'une équipe d'élaboration de la stratégie, de l'établissement des termes de référence et de la mobilisation des ressources. Dans le **Module 2.2**, nous avons abordé les outils et les méthodologies utilisés pour comprendre la situation présente au sein de votre organisation, à la fois pour connaître l'état de la GIC et pour identifier les opportunités potentielles ou les domaines de changement. Les analyses internes et externes qui ont été menées jusqu'à présent ont contribué à l'identification et à la sélection d'options stratégiques, ce qui est le sujet du **Module 3.1**. Dans le **Module 3.2**, nous avons synthétisé tout cela pour élaborer une version provisoire d'un plan de stratégie de GIC. Dans le **Module 3.3**, nous avons poursuivi en communiquant l'ébauche de notre plan stratégique à toutes les parties prenantes dans notre propre organisation ainsi qu'à nos partenaires. Ensuite, ont suivi les discussions, les modifications et l'approbation de la version finale du plan de stratégie de GIC. Maintenant, dans ce module, nous allons mettre en œuvre la stratégie de GIC.

Si vous avez communiqué les objectifs et le contenu de la stratégie de GIC avec persévérance, alors bon nombre des problèmes qui peuvent survenir auront été minimisés ou éliminés. On ne soulignera jamais assez qu'une bonne communication est essentielle à la mise en œuvre réussie d'une stratégie. De plus, une approche essentielle au cours de la mise en œuvre est l'utilisation des outils de suivi et d'évaluation pour identifier les problèmes avant qu'ils ne deviennent trop sérieux - ou qu'il ne soit plus possible de les occulter. La deuxième partie de ce module s'attachera à développer le suivi et l'évaluation présentés plus en détail.

## 4.1.1 La mise en œuvre de la stratégie

La stratégie de GIC de votre organisation a été bien communiquée, bien acceptée et a reçu l'approbation de la direction. Il est maintenant temps de mettre la stratégie en œuvre. Vous disposez du plan de stratégie qui détaille tout ce que vous avez besoin de savoir et de faire. Ne soyez pas surpris si certaines choses ne se passent pas comme prévu ou si des membres du personnel qui étaient auparavant très favorables retirent leur soutien ou formulent de virulentes critiques.

Chaque mise en œuvre de stratégie suit son propre chemin, mais on retrouve des caractéristiques communes dans tous les plans. Reprenons le plan de mise en œuvre (tel qu'il a été décrit dans ses grandes lignes au **Module 3.2**). Le plan comprend les domaines clefs suivants : activités, échéanciers, rôles et responsabilités et indicateurs de S&E.

**Tableau 4.1.1 : Exemples d'activités, d'apports, de résultats et d'impacts ou de conséquences**

Activité	Apport(s)	Résultat	Impact
Constituer une collection d'ouvrages de référence de bibliothèque pour le personnel de recherche	Copies papier et électroniques de livres et bases de données scientifiques et techniques Équipement de stockage Ordinateur et logiciel (pour catalogue et recherche de bases de données) Directeur Personnel de soutien x 2 Formation pour le directeur et le personnel de soutien	Les chercheurs ont accès à la documentation scientifique et technique.	Recherche de meilleure qualité (plus crédible)
Organiser un atelier de formation pour améliorer les compétences du personnel en matière de recherche d'informations	Élaboration de matériel pédagogique Formateur Lieu de formation adéquat Coûts pour les participants	Personnel plus apte à rechercher l'information souhaitée	Meilleure prise de décision
Préparer une campagne de sensibilisation sur les parasites et les maladies auprès des agriculteurs de subsistance	Documents de sensibilisation (élaboration et production) Documentation pour la formation Formation sur site Coûts de formation Formateurs	Les agriculteurs sont capables de reconnaître les parasites et les maladies. Ils comprennent les dommages qu'ils provoquent et savent comment les atténuer.	Rendements supérieurs Amélioration des revenus et meilleures conditions de vie

### 4.1.1.1

## Les activités et les apports

---

Le plan de mise en œuvre est une liste d'activités organisées de façon logique. Le fait de réaliser les activités mène à un résultat ou à une réalisation spécifique qui permet à l'organisation d'atteindre l'un de ses objectifs stratégiques de la GIC. Voici quelques exemples d'activités :

- constituer une collection d'ouvrages de référence de bibliothèque pour le personnel de recherche ;
- organiser un atelier de formation pour améliorer les compétences du personnel en matière de recherche d'informations ;
- préparer une campagne de sensibilisation sur les parasites et les maladies auprès des agriculteurs de subsistance.

Chaque activité requiert des apports qui sont présentés de façon détaillée dans le plan de mise en œuvre. Le **tableau 4.1.1** dresse la liste des apports, résultats et impacts des trois exemples d'activités que nous avons identifiés.

### 4.1.1.2

## L'échéancier

---

Chaque activité a un échéancier, c'est-à-dire une date estimée de début et de fin. En utilisant l'exemple de l'atelier de formation sur les compétences pour la recherche d'informations cité dans le **tableau 4.1.1**, vous pourriez estimer que :

- vous allez commencer à planifier l'activité la deuxième semaine de janvier ;
- la préparation s'étalera sur une période de deux semaines ;
- l'atelier de formation se tiendra sur une semaine, la première semaine de février ;
- l'on estime que le compte rendu de l'atelier prendra deux semaines de plus, permettant à d'autres activités de programme de travail d'être accomplies, si bien que cette activité s'achèvera à la fin de la troisième semaine de février ;
- les discussions sur le rapport devraient prendre une semaine supplémentaire, permettant d'intercaler des discussions entre d'autres activités de programme de travail.

De cette façon, l'échéancier global des activités s'étale de mi-janvier à fin février.

Comme nous pouvons le constater à travers la recherche d'informations sur les compétences avec l'exemple de l'atelier de formation, les activités requièrent souvent plusieurs rapports et du temps supplémentaire pour les accomplir doit être alloué sur l'échéancier. Une fois qu'un atelier de formation est terminé et que l'évaluation des participants est terminée, les organisateurs doivent rédiger un rapport sur l'atelier, communiquer et discuter le rapport avec les parties prenantes pertinentes et noter tout développement qui devra être incorporé dans les futurs ateliers (comme nous l'avons fait avec le développement de ce guide du facilitateur).

### 4.1.1.3 Les rôles et les responsabilités

---

Pour chaque activité, une personne au moins doit avoir la responsabilité de s'acquitter de cette tâche. Lorsque des lacunes existent en termes de compétences ou lorsqu'un membre du personnel n'a pas encore acquis les compétences pour mener à bien une tâche, l'acquisition de ces compétences devra alors être planifiée à l'avance. Il est non seulement injuste, mais aussi contreproductif, d'assigner la responsabilité d'une tâche à quelqu'un qui ne peut pas la mener à bien.

Si une organisation demande à son personnel de préparer des programmes de travail annuels ou d'autres programmes similaires, il est alors essentiel que soient incluses toutes les responsabilités énumérées dans le plan de mise en œuvre pour un membre du personnel en particulier (y compris les besoins en formation). Dès lors, il est facile d'évaluer la performance d'un membre du personnel par rapport au plan. Il s'agit en quelque sorte d'une autre sorte de suivi et d'évaluation.

### 4.1.1.4 Les indicateurs

---

Les indicateurs mesurent la performance ou la réalisation d'objectifs et constituent un outil très utile durant la période de mise en œuvre de la stratégie. Tout un chacun se sent mieux lorsqu'il obtient la reconnaissance d'avoir réalisé quelque chose, d'avoir accompli une tâche ou d'avoir obtenu de bons résultats parce qu'il a fourni un service. Donc fondamentalement, les indicateurs de S&E sont une chose positive.

Un aspect qui ne devrait pas être négligé au moment d'établir les indicateurs est « l'enregistrement des données ». C'est une nécessité, car il s'agit du moyen par lequel nous pouvons mesurer le changement. L'enregistrement des données peut être aussi simple qu'un formulaire sur lequel noter qui visite un centre de documentation et quel est l'objet de cette visite. L'enregistrement des données peut également se concentrer sur des groupes d'agriculteurs dont on cherche à sonder l'opinion sur diverses publications de vulgarisation ou sur des services d'information.

## 4.1.2 Les approches d'une mise en œuvre efficace

---

Plusieurs approches sont possibles pour faciliter la mise en œuvre d'une stratégie. Vous pourriez ne pas avoir à utiliser toutes les approches mentionnées, mais si vous les connaissez, vous pouvez choisir celles qui correspondent le mieux à vos besoins. Les approches comprennent les discussions ouvertes, les réunions d'équipe régulières, un soutien et des conseils ponctuels, la contribution de gardiens/champions et la gestion de partenariats. Cependant, l'approche clef est l'ouverture et la transparence. Vous avez affaire à des personnes. Leur confiance est essentielle pour une mise en œuvre efficace et elle ne peut être obtenue que si la mise en œuvre est perçue comme ouverte et transparente.

#### 4.1.2.1

### Les discussions ouvertes

---

Permettre qu'un ressentiment (qu'il soit justifié ou non) grandisse ne sera pas propice à de bons résultats. Un membre du personnel qui éprouve du ressentiment peut, que ce soit involontairement ou sciemment, retarder les progrès ou d'une autre manière négative, saboter la mise en œuvre. Avoir une discussion ouverte est une façon d'appréhender le ressentiment, les malentendus et la négativité générale, que ceux-ci soient justifiés ou non. Une « discussion ouverte » permet aux participants de soulever des problèmes reliés, dans ce cas-ci, à la mise en œuvre de la stratégie de GIC. Étant donné que certains participants pourraient hésiter à parler, alors que d'autres seraient en proie à la colère, la présence d'un bon modérateur est essentielle. Il est préférable de faire appel à un modérateur externe plutôt qu'un membre de l'équipe de mise en œuvre. Ceci, afin d'éviter que le modérateur ne se retrouve impliqué dans la discussion de façon personnelle, aggravant du même coup une situation déjà pénible. Un modérateur qui représenterait l'autorité, comme un directeur de division, poserait aussi problème car les employés pourraient être peu enclins à soulever des questions par peur de représailles.

De même, la présence d'un bon rapporteur est nécessaire au cours d'une discussion ouverte afin de s'assurer que les questions soulevées soient correctement documentées et que si des résolutions ou des recommandations sont faites, elles soient notées avec exactitude. Cette façon de procéder montre aux gens qu'ils sont traités avec respect. Elle contribue à l'instauration de la confiance et permet une meilleure acceptation de la stratégie qui est mise en œuvre.

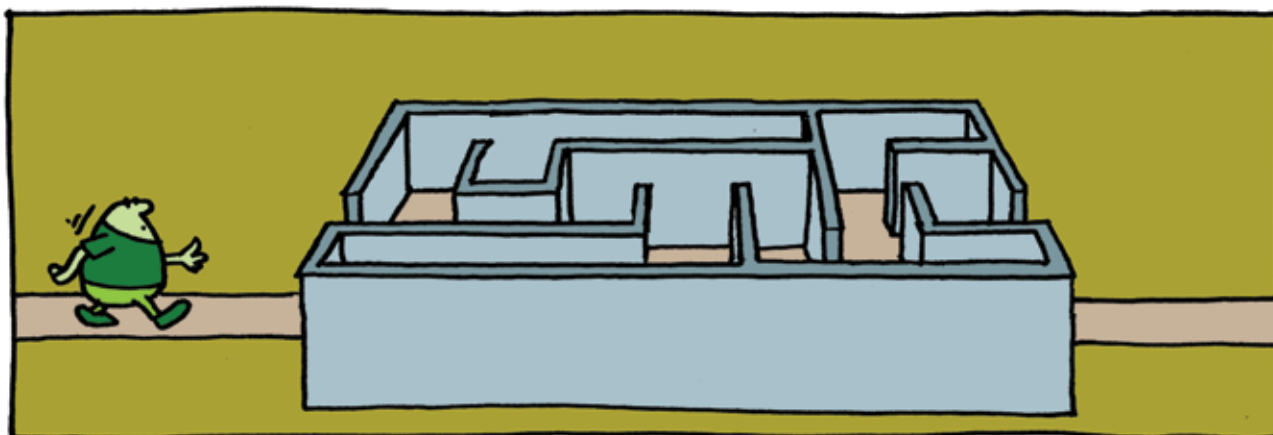
#### 4.1.2.2

### Les réunions d'équipe régulières

---

Étant donné que la mise en œuvre de la stratégie nécessitera plus que quelques semaines, il est essentiel que les membres de l'équipe de mise en œuvre se réunissent de façon formelle sur une base régulière. Outre les autres considérations, ces réunions constituent un forum pour réfléchir aux progrès accomplis jusqu'à présent et pour apporter des ajustements à la stratégie là où cela s'avère nécessaire.

Le meneur de l'équipe est le mieux placé pour présider les réunions d'équipe mais le rôle de rapporteur devrait être assumé par différentes personnes. Préparer un résumé des progrès effectués, tel que les membres de l'équipe en ont convenu lors de la réunion, pour en informer tout le personnel, constitue une bonne idée. Une communication efficace entre les acteurs et les parties prenantes aidera à la mise en œuvre de la stratégie.



La mise en œuvre de la stratégie peut être un défi

### 4.1.2.3 Le soutien et les conseils ad hoc

---

Lorsque la mise en œuvre se heurte à un problème ou à un défi qui ne nécessite pas l'intervention de la direction, il s'avère très pratique de pouvoir en discuter avec quelqu'un qui puisse apporter une solution. Naturellement, cette personne pourrait être n'importe quel membre de l'équipe de mise en œuvre - ce pourrait même être le chef d'équipe qui soit la personne approchée. Pour cette raison, il est primordial que tous les membres de l'équipe de mise en œuvre et notamment le chef d'équipe affichent une attitude ouverte et bienveillante.

### 4.1.2.4 Le recours aux gardiens/champions

---

Le personnel influent peut être soit un gardien, soit un champion. Un « gardien » est quelqu'un dont le soutien est nécessaire pour accomplir quelque progrès que ce soit ; un « champion » est quelqu'un dont l'objectif principal est de faire avancer le projet dont il est le champion. La plupart des organisations disposent à la fois de gardiens et de champions. Le point le plus important est qu'ils ont de l'influence et peuvent décider du sort de la mise en œuvre de la stratégie, de sorte qu'il est essentiel de les identifier. Il est préférable que toute objection réelle ou perçue à quelque aspect que ce soit de la mise en œuvre de la stratégie soit résolue en partenariat avec ces individus, et que des solutions appropriées soient trouvées. Il s'agit essentiellement de désamorcer l'insatisfaction et là encore, il est crucial de maintenir une bonne communication.

### 4.1.2.5 La gestion des partenariats

---

Si votre stratégie prévoit un partenariat avec d'autres organisations pour atteindre des objectifs communs, il est alors essentiel que l'étendue du partenariat soit bien documentée. Il est préférable que le partenariat prenne la forme d'un contrat écrit, pas tant pour des raisons légales bien que cela puisse être nécessaire, mais surtout pour donner au partenariat un statut légitime aux yeux des partenaires. En particulier, vous devrez préciser exactement ce qui est attendu (et requis) de chaque partenaire, ainsi que les rôles et responsabilités individuelles, les apports et les délais, en fonction de ce qui est nécessaire.

**L'encadré 4.1.1** livre un exemple de partenariat secteur privé/secteur public conçu pour fournir un service d'information sur les marchés. Des mécanismes doivent être mis en place pour procéder à un examen périodique du partenariat, de ses activités et de ses résultats. La gestion du partenariat doit être honnête et transparente.



---

#### **Encadré 4.1.1 : Exemple du processus de multi-parties prenantes en Papouasie-Nouvelle-Guinée (PNG)**

Digicel PNG (opérateur de téléphonie mobile) et l'agence pour le développement des produits frais [la Fresh Produce Development Agency (FPDA)] ont lancé en Papouasie-Nouvelle-Guinée, un nouveau système d'information marketing du mobile qui permettra aux agriculteurs locaux et aux consommateurs de trouver des produits frais sur le marché.

Selon la FDPA, des enquêtes ont été menées dans huit marchés urbains de PNG (Port Moresby, Goroka, Mt Hagen, Lae, Rabaul, Madang, Wewak et Popondetta). A partir de ces enquêtes, 12 produits agricoles ont été identifiés dont le prix, la qualité et la disponibilité peuvent être vérifiés par les agriculteurs locaux à travers le code d'accès 4636 de Digicel.

John Mangos, président-directeur général de Digicel PNG a déclaré au moment du lancement, que « l'avantage pour les agriculteurs est d'avoir les bonnes informations sur les marchés au bon moment. Grâce à la couverture nationale de Digicel, les services touchent une grande majorité de cultivateurs de PNG ».

Fabian Chow, président de la FPDA a déclaré, en remerciant Digicel, que la plateforme offre aux agriculteurs une excellente occasion de maximiser leurs profits tout en livrant des produits de meilleure qualité aux marchés appropriés.

Source: *Digicel 2009*

## 4.1.3 Gestion du changement

---

Nous avons déjà pu remarquer qu'il y a souvent une résistance au changement de la part des membres du personnel. Cette résistance suit un processus cyclique. Les phases de ce cycle ont été très bien expliquées par Broadbent (1993) et sont reprises dans l'**encadré 4.1.2** ci-dessous.

#### **Encadré 4.1.2 : Les phases de la mise en œuvre de la stratégie**

- Phase 1 : optimisme mal informé, moral élevé, envie d'être impliqué et acceptation du changement.
- Phase 2 : des problèmes imprévus surviennent, l'optimisme décline, les rumeurs foisonnent, l'implication devient irrégulière et le changement suspect. Nombreuses sont les stratégies qui échouent pendant la phase 2, à cause d'un manque de détermination et d'un manque de compétences pour contourner les nombreux obstacles qui se dressent sur le chemin de la réussite. Engagement sincère et persévérance sont de mise.
- Phase 3 : un plateau est atteint, il y a un regain d'espoir, l'humeur du personnel s'améliore et les avis gagnent en souplesse.
- Phase 4 : regain de confiance, disparition des doutes, acceptation du changement et satisfaction générale.

Source: *Broadbent, 1993*

---

La gestion du changement est un aspect essentiel de la mise en œuvre. Pour un panorama des techniques de gestion du changement qui fonctionnent, voir l'encyclopédie en ligne Wikipédia<sup>7</sup> :

Nous prenons pour acquis (à ce stade) que vous disposez d'un plan stratégique bien pensé et bien documenté. De quoi d'autre avez-vous besoin ? Comme il a déjà été mentionné, les facteurs clefs qui influencent la mise en œuvre d'une stratégie de GIC sont l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie participative, une vision partagée et une communication efficace. L'échec est souvent associé à la négligence d'un ou de plusieurs de ces facteurs.

### 4.1.3.1 La participation

---

Une stratégie de GIC qui a été élaborée d'une façon participative atteint plusieurs objectifs spécifiques par elle-même. Un tel plan stratégique est sans doute meilleur parce qu'il est le reflet d'un éventail plus grand de points de vue et d'expériences ; il est susceptible de saisir l'essentiel de ce qui est possible, en fonction des circonstances, c.-à-d. plus réaliste et donc plus réalisable et la stratégie elle-même reflète une appropriation partagée entre tous les participants. Ce dernier point ne doit pas être sous-estimé. Une stratégie qui jouit d'un degré plus élevé d'appropriation par un groupe de personnes plus large est plus forte pour toutes ces raisons. Une telle stratégie sera confrontée à moins de problèmes au cours de sa mise en œuvre.

### 4.1.3.2 Une vision partagée

---

D'une manière générale, peu nombreux sont ceux qui se battent pour une cause dans laquelle ils ne croient pas. Ceci s'applique autant sur le champ de bataille qu'au cours de la mise en œuvre d'une stratégie. Si par une large participation dans son développement, les buts et les objectifs de la stratégie sont partagés par la majorité, sa mise en œuvre sera plus réalisable.

### 4.1.3.3 La communication

---

Une bonne communication est aussi importante dans la mise en œuvre d'un plan qu'elle ne l'a été dans son élaboration. Une communication ouverte favorise la mise en œuvre efficace et efficiente de la stratégie.

---

<sup>7</sup> Wikipédia. Change management, rev. 2011. [http://en.wikipedia.org/wiki/Change\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Change_management).



## I Activités d'apprentissage

### Travail de groupe

- 1 Quelles stratégies vous et votre équipe pouvez-vous utiliser pour qu'elles soient perçues aussi ouvertes et transparentes pendant la mise en œuvre de votre stratégie de GIC ? **[Objectif d'apprentissage 2]**
- 2 En gardant en tête les phases de mise en œuvre de la stratégie résumées dans **l'encadré 4.1.2**, quelle réponse le groupe apporterait-il aux phases qui sont source de préoccupation ? Avez-vous constaté cette tendance au sein de votre organisation ? Par exemple, comment maîtriseriez-vous un « optimisme mal informé » sachant que des attentes irréalistes peuvent mener à des réponses négatives ? Comment susciteriez-vous un « regain d'espoir » chez ceux dont le soutien a diminué ? **[Objectif d'apprentissage 2]**
- 3 S'agissant de l'exemple du processus de multi-parties prenantes de **l'encadré 4.1.1**, quels sont selon vous les rôles et responsabilités de chacun des deux partenaires ? Quels domaines sont susceptibles d'échouer et que feriez-vous pour atténuer l'échec s'il se produisait ? **[Objectif d'apprentissage 3]**

### Travail individuel

- 1 Préparer un tableau similaire au **tableau 4.1.1**, pour une des activités suivantes :
  - Préparation d'un ensemble de dix dépliants de vulgarisation d'une culture, à l'intention des agriculteurs ;
  - Élaborer une campagne destinée à des élèves du secondaire pour les encourager à considérer l'agriculture comme choix de carrière ; ou
  - Faire un montage vidéo destiné à des étudiants préparant un diplôme en agriculture pour leur montrer comment gérer une exploitation de poules pondeuses.
- 2 Quelle que soit l'activité choisie, notez le type et la quantité des apports et l'ordre dans lequel ils devraient être rassemblés. Mentionnez les éventuels ralentissements qui pourraient se produire et avoir un impact sur l'échéancier **[Objectif d'apprentissage 1]**

## I Résumé du module

La mise en œuvre efficace et efficiente d'une stratégie de GIC est facilitée en tout premier lieu par le travail investi dans le plan de mise en œuvre. Un bon plan, à savoir un plan bien pensé et complet, qui donne le détail des apports, des activités, des rôles et responsabilités et qui détermine aussi les indicateurs de S&E constituera déjà une contribution importante au succès de la mise en œuvre. Au-delà de cela, une bonne communication - démontrée en s'assurant que ceux qui mènent à bien la mise en œuvre et ceux que cette mise en œuvre affecte soient tenus au courant des développements, bons ou mauvais - contribue aussi à la réussite. Une série d'outils de communication et de méthodologies sont disponibles pour atténuer la négativité, pour résoudre des problèmes et des contraintes et crier les réussites sur tous les toits.

À diverses reprises dans ce chapitre, nous avons mentionné le suivi et l'évaluation. C'est l'objet du **Module 4.2** suivant.

---

## I Lectures recommandées / Liens

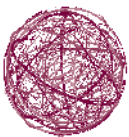
Broadbent, K.P. 1993. «Strategic planning: an essential process for research and information centres.» Dans Consultancy on Strategic Information Planning, Pejova, Z. and Ljubljana, H.F.W. (eds) International Center for Public Enterprises in Developing Countries. pp. 39–53. ISBN 92-9038-140-X.

Businessballs. 2011. Change management. <http://www.businessballs.com/changemanagement.htm>

Businessballs. 2011. Strategy implementation and realisation. <http://www.businessballs.com/businessstrategyimplementation.htm>

Digicel. 2009. Digicel fournit aux agriculteurs locaux un accès à l'information sur les marchés <http://www.digicelpng.com/en/about/news/digicel-provides-access-to-market-information-for-local-farmers>

Wikipédia. 2011. Change management. [http://en.wikipedia.org/wiki/Change\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Change_management)



---

### Notes pour le facilitateur

#### Répartition du temps pour les différentes activités du Module 4.1

- Présentation : 15 + 7 minutes
- Activité de groupe 1 (et discussion) : 20 minutes
- Activité de groupe 2 (et discussion) : 18 minutes
- Temps total : 1 heure

#### Ressources disponibles

- Présentation des diapositives disponibles sur CD-ROM

# 4.2 Suivi et évaluation

## I Objectifs d'apprentissage

À la fin de ce chapitre, vous devriez être en mesure :

- 1 d'expliquer le besoin de suivi et d'évaluation dans le cadre d'une stratégie de GIC ;
- 2 d'utiliser le modèle logique pour identifier les liens de causalité entre les apports et les activités, les activités et les réalisations, les réalisations et l'impact ;
- 3 d'identifier des indicateurs appropriés pour mesurer la performance et l'impact ;
- 4 de planifier et mettre en œuvre une activité d'évaluation liée à une stratégie de GIC.

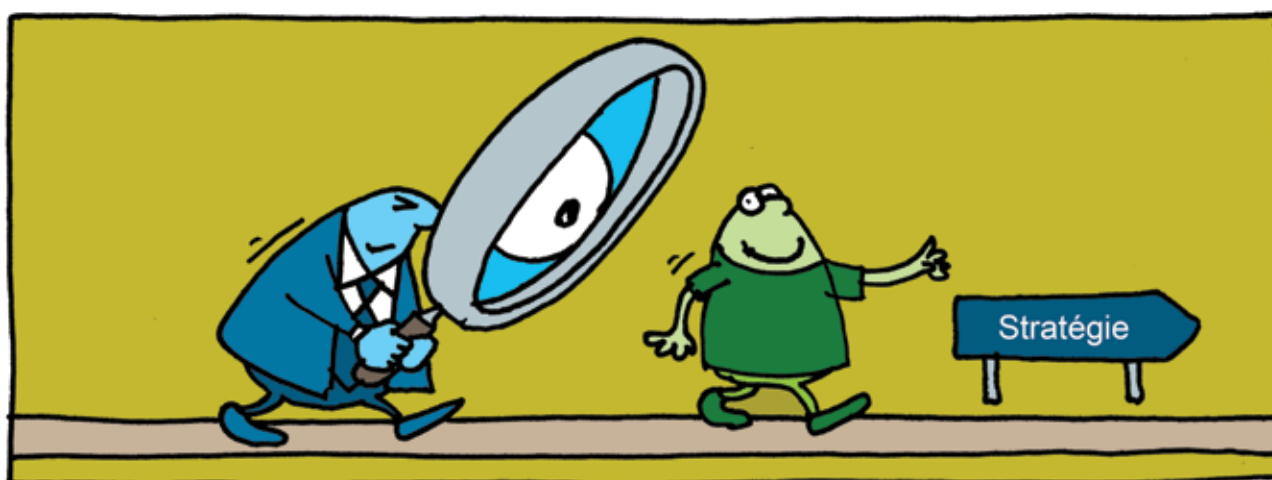
## I Mots / concepts clés

Données de référence, Indicateurs, Modèle logique, Suivi et évaluation, Mesure de la performance

## I Introduction

Le suivi et l'évaluation (S&E) font partie intégrante de toute stratégie. Inclus dans la stratégie et le plan de mise en œuvre, ils aident l'organisation à maintenir le cap de ses activités de stratégie et fournissent un feedback qui aidera à l'élaboration de futures stratégies.

Le CTA et ses partenaires ont préparé un excellent guide pour évaluer les projets, produits et services d'information : le *Smart toolkit*. Il ne s'agit pas ici de se contenter de reproduire les trucs et astuces contenus dans le *Toolkit*, mais tout simplement d'attirer l'attention sur quelques aspects clés du S&E dans le cadre de la stratégie de GIC. Nous vous encourageons à vous procurer une copie de la publication du *Toolkit* ou à le télécharger (voir les Lectures conseillées/Liens) pour vous faire une idée de l'évaluation de projets, produits et services spécifiques à l'information.



Suivi permanent

## 4.2.1 La nécessité d'un suivi et d'une évaluation

---

Il y a deux raisons principales qui justifient d'inclure un suivi et une évaluation dans votre stratégie de GIC :

- suivre la progression de la mise en œuvre - le suivi
- juger ou évaluer la performance, l'utilité et l'impact de la stratégie - l'évaluation.

Nous avons déjà fait mention du besoin d'évaluer constamment les progrès pendant la mise en œuvre de la stratégie de GIC. Ce n'est pas uniquement pour s'assurer que les activités sont menées à bien au bon moment ou dans les temps impartis, c.-à-d. pour effectuer une mesure de la performance. C'est aussi pour que tous les obstacles, problèmes ou questions soient traités dès qu'ils se présentent et ne soient pas en suspens jusqu'à la fin de la période de stratégie (« Nous aurions dû faire ceci. »). *Le suivi* permet cela. Heureusement, vous disposez déjà des moyens (les indicateurs) pour mesurer la performance : il y a un plan de mise en œuvre qui reprend en détail les apports nécessaires, les responsabilités pour mener à bien les activités et la date à laquelle l'activité devrait commencer et prendre fin.

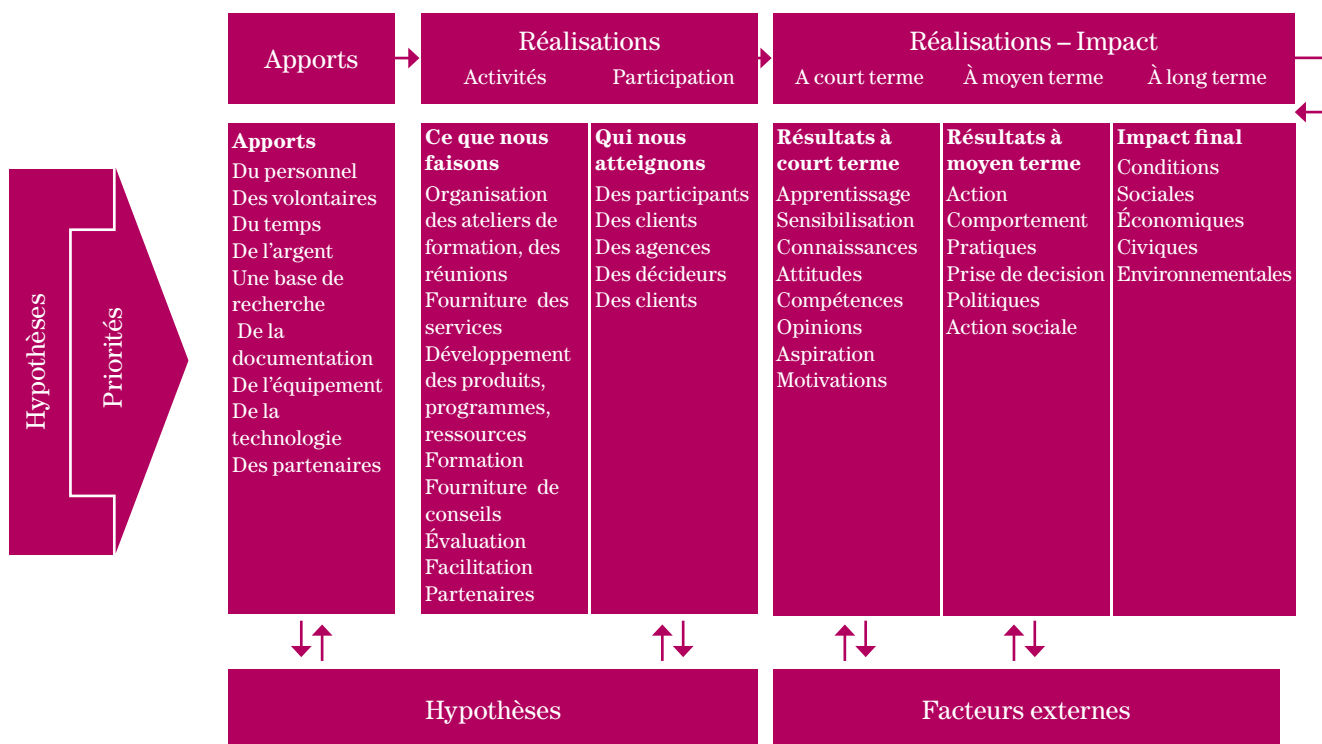
D'un autre côté, *l'évaluation* est un domaine d'investigation bien plus complexe (et plus lourd). L'évaluation peut être utilisée pour mesurer l'impact - « impact » dans le sens d'un changement (d'attitude ou de pratique) - mais elle peut aussi être entreprise à mi-chemin de la mise en œuvre de la stratégie pour évaluer la réalisation des objectifs. Mettre en place une stratégie d'évaluation exige de savoir exactement ce que vous voulez mesurer et pourquoi (et d'avoir une idée précise de ce qu'il est possible de mesurer). Si vous ne pouvez pas apporter une réponse claire à ces questions, il est peu probable que vous procéderez réellement à une évaluation. L'évaluation n'est pas uniquement une étape que vous pratiquez à la fin. Comme le suivi, il peut s'agir d'un processus continu.

## 4.2.2 Le modèle logique dans l'évaluation

---

Pour bien comprendre comment procéder à une évaluation, vous devez pouvoir reconnaître la logique qui existe derrière la mise en œuvre de la stratégie de GIC. En d'autres termes, vous devez pouvoir identifier les liens « si ... alors ». On appelle cela le « modèle logique ». Les liens sont ceux qui existent entre les apports et les activités, les activités et les réalisations, les réalisations et l'impact. Il s'agit du modèle le plus simple pour planifier et procéder à une évaluation. Le **schéma 4.2.1** constitue un exemple de modèle logique. Un exemple pratique est donné dans les **encadrés 4.2.1 à 4.2.4** dans lesquels nous essayons de développer une série de fiches techniques simples à l'intention des agriculteurs. Des informations complémentaires et des exemples de modèles logiques peuvent être obtenus en consultant le Smart Toolkit, p. 103 à 106, et le *Logic Model Development Guide* (2004) (Le guide de développement d'un modèle logique) de la W.K. Kellogg Foundation.

**Schéma 4.2.1 Éléments du modèle logique**



**Encadré 4.2.1 : Scénario : Fiches techniques pour agriculteurs**

- Une série de fiches techniques simples, à double face à l'intention des agriculteurs
- Rédigées, en collaboration, par un conseiller externe (à ses frais en termes de temps et d'efforts) et un chercheur du ministère
- Imprimées et utilisées dans les stages de formation pratique pour agriculteurs

Les *apports* (inputs) comprennent les ressources financières, humaines et physiques qui seront nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie (voir l'exemple dans l'**encadré 4.2.2**). La première question qu'il faut se poser est de savoir ce qui a été fait de ces apports. Quelles *activités* ont pu être entreprises ou facilitées ? Les contraintes et les problèmes seront mis en évidence rapidement. Par exemple, est-ce que des fonds suffisants (c.à.d. des dépenses prévues) ont été débloqués à temps pour réaliser une activité en particulier ? Les fonds ont-ils été dépensés ? Étaient-ils suffisants pour soutenir l'activité ? Toutes ces questions se réfèrent essentiellement à la performance, qui évalue l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre de la stratégie.

**Encadré 4.2.2 : Fiches techniques pour les agriculteurs : apports et activités**

Source de l'apport (input)	Type d'apport (input) activités	Contribution envers quelles
Consultant	Temps et expertise	Préparation des fiches techniques
Ministère	Temps et expertise du chercheur (fonds)	Préparation des fiches techniques
Donateur extérieur	Financements	Production des fiches techniques
Donateur extérieur	Financements	Stages de formation sur le terrain pour agriculteurs
Donateur extérieur	Temps et expertise du consultant (fonds)	Formation
Ministère	Temps et expertise du chercheur (fonds)	Formation

La prochaine série de questions concerne ce qui a été fait de ces apports (inputs) c.-à-d. les *activités* (voir l'**encadré 4.2.3**). Les activités ont-elles mené aux *réalisations* escomptées et voulues ? Par exemple, si l'activité concernait un stage de formation sur le terrain pour agriculteurs (SFT), les activités menant au stage de formation sur le terrain et à sa mise en œuvre ont-elles conduit à une formation efficace pour les participants ? Est-ce que le nombre de participants qui a suivi le stage de formation était le nombre escompté ? À ce stade, on peut dire que l'évaluation s'intéresse plus à la performance et aux chiffres qu'à l'impact.

**Encadré 4.2.3 : Fiches techniques pour les agriculteurs : activités et réalisations**

Les activités	Les réalisations	Les bénéficiaires
Préparation des fiches techniques	Fiches techniques pour les agriculteurs	Agriculteurs
Production des fiches techniques	Fiches techniques pour les agriculteurs	Agriculteurs
Stages de formation sur le terrain pour agriculteurs	Nombre d'agriculteurs formés	Agriculteurs

Ce tableau permet d'évaluer si les activités ont mené aux réalisations, et qui a bénéficié de ces activités.



Pour déterminer l'impact, nous devons nous demander si nous avons atteint ce que nous espérons atteindre ? (voir l'**encadré 4.2.4**). Les *réalisations* que nous avons projetées ont-elles mené à l'*impact* escompté ? Nous ne sommes plus intéressés par la quantité (trois stages de formation sur le terrain pour agriculteurs ont eu lieu pendant la période concernée, avec 115 participants au total), mais nous voulons savoir s'il y a eu des changements d'attitude et de pratiques.

#### Encadré 4.2.4 : Fiches techniques pour les agriculteurs : réalisations et impacts

Réalisations	Impacts
Fiches techniques pour les agriculteurs	Meilleures connaissances des agriculteurs concernant les parasites et les maladies
Nombre d'agriculteurs formés	Plus d'agriculteurs sont capables de gérer les parasites et les maladies

Ce tableau permet de mesurer l'impact des réalisations.

Affirmer que la mesure de l'impact est le véritable facteur déterminant du succès ne reflète cependant pas toute la réalité. Il est très difficile de mesurer l'impact. Dans l'exemple ci-dessus, parce que le ou la stagiaire est retourné(e) dans sa ferme et a mis en pratique les compétences acquises, vous pouvez affirmer avec un certain degré de certitude que l'impact escompté a été atteint à travers le stage de formation sur le terrain. Mais dans l'exemple d'un agriculteur ou d'une agricultrice qui visite une exposition, prend un dépliant de vulgarisation sur une pratique de culture nouvelle et ensuite, met en œuvre cette nouvelle pratique, peut-on dire que ce changement de pratique s'est opéré uniquement grâce au dépliant ? A-t-il ou a-t-elle également discuté avec un agent de vulgarisation qui l'a convaincu(e) de changer de pratique ? Ou ont-ils échangé avec d'autres agriculteurs dont l'approbation a été le déclencheur ? En d'autres termes, nous ne pouvons jamais être sûrs, lorsque nous mesurons l'impact, que c'est « notre » réalisation qui a conduit au changement. Le succès devrait donc être réattribué avec humilité.

## 4.2.3

## La définition des indicateurs

À présent, vous vous dites peut-être « Que c'est compliqué ! ». Pas vraiment, mais cela nécessite que vous réfléchissiez vraiment à ce que vous voulez mesurer et que vous indiquiez comment vous allez le mesurer. On appelle cela la *définition des indicateurs*. Un « indicateur » n'est qu'une composante qui va confirmer qu'une activité a « eu lieu », qu'une réalisation a été « atteinte » ou que l'impact a été « tel ou tel ».

Le **tableau 4.2.1** donne l'exemple d'un cadre logique utilisé pour déterminer des indicateurs et le **tableau 4.2.2** est un exemple réel montrant comment des indicateurs peuvent être utilisés pour évaluer l'efficacité d'une stratégie de GIC. La logique d'intervention est expliquée à chaque niveau du cadre. Les deux colonnes qui suivent (« indicateurs de réussite pouvant être vérifiés objectivement » et « moyens de vérification ») constituent les points clefs.

**Tableau 4.2.1 : Cadre logique**

	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Indicateurs vérifiables</b>	<b>Moyens de vérification</b>	<b>Hypothèses</b>
Objectifs généraux	Quels sont les objectifs généraux auxquels la stratégie de GIC va contribuer ?	Quels sont les indicateurs clefs liés aux objectifs généraux ?	Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?	
Objectif spécifique	Quel objectif spécifique la stratégie de GIC est-elle supposée atteindre pour contribuer aux objectifs généraux ?	Quels indicateurs montrent clairement que l'objectif de la stratégie de GIC a été atteint ?	Quelles sont les sources d'information disponibles ou qui peuvent être recueillies ?  Quelles sont les méthodes qui doivent être utilisées pour obtenir ces informations ?	Quels sont les facteurs et conditions qui ne dépendent pas de la responsabilité du bénéficiaire, qui sont nécessaires pour atteindre cet objectif ? (conditions externes)  Quels sont les risques à prendre en considération ?
Résultats escomptés	Les résultats sont les effets envisagés pour atteindre l'objectif spécifique.  Quels sont les résultats escomptés ? (énumérez-les)	Quels sont les indicateurs qui permettent de mesurer si la stratégie de GIC atteint les résultats escomptés et dans quelle mesure ?	Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?	Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?
Les activités	Quelles sont les activités clefs qui doivent être menées, et dans quel ordre, pour produire les résultats escomptés ? (regroupez les activités par résultat)	Les moyens :  Quels sont les moyens nécessaires pour mettre en œuvre ces activités, par ex. du personnel, de l'équipement, de la formation, des études, des fournitures, des installations opérationnelles, etc.	Quelles sont les sources d'information concernant la progression de la stratégie de GIC ?	Quelles sont les conditions préalables qui doivent être réunies avant que ne commence la stratégie de GIC ?  Quelles sont les conditions ne relevant pas du contrôle direct du bénéficiaire qui doivent être remplies pour la mise en œuvre des activités planifiées ?
			Les coûts :  Quels sont les coûts de la stratégie de GIC ?  Comment sont-ils classés ? (répartition du budget pour la stratégie de GIC)	

**Tableau 4.2.2 : Exemple de la manière dont pourraient être utilisés des indicateurs pour évaluer l'efficacité d'une stratégie de GIC**

Résumé narratif	Indicateurs vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses
Objectif général : Utilisation durable de terres en pente dans le Pacifique	Pratiques agricoles durables adoptées sur les terres en pente	Études sur l'utilisation des terres Études sur les agriculteurs	Les fermiers adoptent des pratiques agricoles durables.
Objectif spécifique : Améliorer la sensibilisation aux avantages des nouvelles technologies dans la gestion des terres en pentes	Utilisation chez les agriculteurs des nouvelles technologies de gestion des terres en pente	Études sur les agriculteurs et les pratiques agricoles	Les technologies sont acceptables. Les agriculteurs sensibilisés utilisent les nouvelles technologies.
Résultats escomptés : L'élaboration d'un dossier d'information pour les médias PACIFICLAND (PFL) utilisé par les chargés d'information agricoles	Articles préparés par les chargés d'information, basés sur le dossier d'information	Rassemblement d'articles publiés	Les chargés d'information utilisent le dossier pour préparer des articles. L'espace (dans les médias) et le coût ne sont pas des facteurs qui limitent la publication d'articles.
Activités : 1. Conception, en collaboration avec le coordinateur PFL et le personnel du MAFF (ministère de l'Agriculture, de la Pêche et l'Alimentation) de la République des Fidji	Activités conformes aux TDRs	Rapport du consultant	Aide fournie par le coordinateur de PACIFICLAND et le personnel du MAFF
2. Réalisation d'un prototype	Dossier d'information pour les médias	Rapport du consultant et dossier d'information	Individus disposant de temps et d'énergie qui sont prêts à faire un essai
3. Essai avec des individus dans les îles Fidji et la région	Individus choisis conformément aux TDRs	Rapport d'évaluation	Coopération des personnes impliquées
4. Évaluation	Évaluation effectuée	Rapport d'évaluation	Fonds disponibles
5. Version finale	Dossier d'information pour les médias	Dossier d'information pour les médias	

Pour une étude complète sur la façon d'identifier et de choisir des indicateurs, veuillez-vous référer au *Smart toolkit*.

---

Il est très utile de disposer de « données de référence », c.-à-d. des données qui montrent où vous en êtes maintenant, pour que vous puissiez constater les progrès (on l'espère) à la fin de la période. Par exemple, si vous procédez à des changements dans un centre d'information, conformément à votre stratégie de GIC, et que l'une des réalisations est un accroissement du nombre de visiteurs, alors vous devriez disposer de données indiquant que le nombre de visiteurs a augmenté. Vous avez, par conséquent, besoin de données de référence. Si vous ne disposez pas de données de référence pour une activité en particulier, parce qu'elle est nouvelle (par ex. un nouveau centre d'information), alors vous pourrez mesurer le changement. Si nous utilisons l'exemple du nouveau centre d'information, vous pourriez être capable de prouver qu'il y a eu une progression régulière du nombre de visiteurs au centre d'information sur une période spécifique. Ceci implique que vous mettiez en place une méthode pour enregistrer le nombre de visiteurs. Cette simple action vous donnera un chiffre à la fin de chaque mois ou de chaque année que vous pourrez utiliser pour prouver qu'il y a eu une augmentation (ou une diminution) régulière du nombre de visiteurs. Bien que ce soit utile, ceci ne vous permet pas de profiter de l'occasion pour obtenir des informations plus importantes qui peuvent vous aider à gérer le centre. Par exemple, dans le cas d'un Service questions-réponses (SQR), les questions suivantes peuvent être posées :

- Quel est le groupe cible (par ex. les agriculteurs, les consultants, les écoliers) ?
- Quelles informations recherchaient-ils (le sujet) ?
- Sous quel format (par ex. imprimé, électronique, connaissance locale) ?
- Ont-ils trouvé l'information recherchée ?
- Combien de temps cela a-t-il pris pour répondre à la question ?

## 4.2.4 La planification de l'évaluation

---

Lorsque vous planifier une évaluation, il est essentiel que vous incluiez des représentants de toutes les parties prenantes. Lorsque vous procédez à une évaluation, il est bon de tenir compte d'un grand nombre d'expériences et de points de vue provenant de :

- ceux qui financent ou contribuent à l'activité ;
- ceux qui gèrent l'activité ;
- ceux qui bénéficient de l'activité.

Les ressources requises pour la planification d'une évaluation sont principalement des fournitures de bureau et du temps.

Les données tirées des exercices d'évaluation devraient être analysées, compilées et présentées lors de réunions d'équipe et, si possible, lors des assemblées générales du personnel. Autant les succès que les échecs (ou défis) devraient être mis en lumière pour des raisons de transparence et pour impliquer le personnel dans la résolution de problème.



## I Activités d'apprentissage

### Travail de groupe

- 1 Identifiez des indicateurs pertinents pour chacune des trois activités de la GIC ci-dessous :
  - émission radio sur le thème des chèvres comme viande de boucherie (visée à encourager la production au niveau des villages pour améliorer la sécurité alimentaire)
  - prix du marché envoyé sur des téléphones portables (prix envoyés à la demande des agriculteurs afin de leur permettre de décider où et quand commercialiser leurs produits, dans un but d'amélioration du bien-être économique)
  - vidéo de formation destinée aux horticultrices (pour améliorer la qualité et les rendements afin d'accroître le bien-être économique).

Souvenez-vous, les indicateurs sont nécessaires à la fois pour prouver qu'une activité a eu lieu et pour montrer son impact. **[Objectif d'apprentissage 3]**

- 2 En vous remémorant l'activité d'apprentissage précédente, donnez pour chacune des trois activités de la GIC, une indication des parties prenantes éventuelles et des ressources probables qui seront nécessaires pour mener à bien l'évaluation, ainsi que les différentes sortes d'évaluation que vous avez rencontrées ou que vous pensez rencontrer. Mentionnez également de quelle manière seront communiqués les résultats. **[Objectif d'apprentissage 4]**

### Travail individuel

- 1 En utilisant deux exemples d'activités de mise en œuvre de stratégie de GIC (de votre choix, tout en essayant de rester réaliste), expliquez à vos collègues pourquoi vous devriez entreprendre un suivi et une évaluation. **[Objectif d'apprentissage 1]**
- 2 Créez un modèle logique (similaire à celui présenté dans les **encadrés 4.2.1 à 4.2.4**) pour une des activités de mise en œuvre de la stratégie de GIC suivantes :
  - une campagne destinée à des élèves du secondaire pour les encourager à considérer l'agriculture comme choix de carrière (pour contrer une tendance négative croissance chez les jeunes gens à devenir agriculteurs) ; ou
  - une vidéo destinée à des étudiants préparant un diplôme en agriculture pour leur montrer comment gérer une exploitation de poules pondeuses (en tant que petite entreprise de village).

Notez qu'il vous faut présenter les apports, activités, réalisations et impacts. **[Objectif d'apprentissage 2]**

## Résumé du chapitre

Le suivi et l'évaluation constituent une composante essentielle de la stratégie de GIC. Le S&E est utilisé pour évaluer la performance et mesurer l'impact. À cet effet, le « modèle logique » est une méthode efficace et facile à comprendre pour déterminer ce qui doit être évalué. L'établissement d'indicateurs pour évaluer la performance et mesurer l'impact devrait être fait de façon lucide pour s'assurer que les indicateurs sont pertinents et utiles. Les résultats de l'évaluation devraient être compilés et distribués au personnel. Il faudrait rechercher des occasions de discuter des résultats avec le personnel. Tous les résultats, qu'ils soient positifs ou négatifs, devraient être signalés et être l'objet de discussions.

## Lectures recommandées / Liens / Références

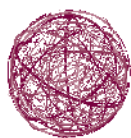
CTA/KIT/IICD. 2009. Smart Toolkit pour l'évaluation des projets, produits et services d'information, Wageningen, Pays-Bas <http://www.smarttoolkit.net/?q=toolkit>

IMARK Group. *Investing in information for development*. Unit 6 – Evaluating an information project unit. 6.1 Getting ready; Unit 6.2 Building consensus; Unit 6.3 Defining content; Unit 6.4 From questions to results. [http://www.imarkgroup.org/moduledescription\\_en.asp?id=4](http://www.imarkgroup.org/moduledescription_en.asp?id=4)

Owen J.M. 1993. *Program Evaluation, Forms and Approaches*. Allen and Unwin, St. Leonards, NSW, Australie.

W.K. Kellogg Foundation. 2004. *Evaluation Handbook : Philosophy and Expectations*. Battle Creek, Michigan, États-Unis <http://www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2010/W-K-Kellogg-Foundation-Evaluation-Handbook.aspx>

W.K. Kellogg Foundation. 2004. *Logic Model Development Guide : Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, and Action*. Battle Creek, Michigan, États-Unis. <http://www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2006/02/WK-Kellogg-Foundation-Logic-Model-Development-Guide.aspx>



### Notes pour le facilitateur

#### Répartition du temps pour les différentes activités du Module 4.2

- Présentation : 25 minutes
- Activité de groupe 1 (et discussion) : 23 minutes
- Temps total : 48 minutes

#### Ressources disponibles

- Présentation des diapositives disponibles sur CD-ROM

## 4.3 Mise à jour de la stratégie de GIC

### Objectifs d'apprentissage

À la fin de ce chapitre, vous devriez être en mesure :

- 1 d'expliquer le besoin de diffuser le rapport de S&E de la stratégie de GIC ;
- 2 d'expliquer la nécessité de mettre à jour la stratégie de GIC ;
- 3 d'identifier les étapes principales de la mise à jour d'un document de stratégie de GIC.

### Mots / concepts clés

Mise à jour de la stratégie de GIC, Diffusion du rapport S&E, Canaux de communication organisationnelle, Réunions de parties prenantes, Feedback du personnel

### Introduction

Ce chapitre couvre les questions liées à la diffusion du rapport de S&E généré pendant la phase de suivi et d'évaluation, ainsi que la mise à jour de la stratégie de GIC lorsque le moment est venu. Il démontre que le rapport de S&E doit être partagé avec le personnel de l'organisation, de la même façon que la version provisoire de la stratégie de GIC a été partagée et commentée par le personnel au début du processus d'élaboration de la stratégie. Le chapitre examine ensuite les raisons pour lesquelles la stratégie de GIC doit être actualisée et le processus que l'équipe de stratégie de GIC doit suivre pour procéder à cette actualisation, tout en soulignant que ce processus sera similaire à celui d'élaboration de la stratégie.



La stratégie doit être encadrée

## 4.3.1 Diffusion du rapport de suivi et d'évaluation

---

Étant donné qu'un des objectifs principaux du S&E est de créer une occasion de tirer les enseignements de la mise en œuvre de la stratégie de GIC, le rapport de S&E devra être présenté à toutes les parties concernées. L'équipe de stratégie de GIC devra organiser et animer des réunions et autres activités d'apprentissage organisationnelles pour s'assurer que tout le personnel, autant que possible, est sensibilisé aux leçons apprises suite à la mise en œuvre de la stratégie de GIC existante. De plus, les résultats et les recommandations du rapport de S&E constitueront l'une des raisons principales justifiant la mise à jour de la stratégie de GIC. En tant que tels, les résultats doivent être partagés et acceptés par toutes les parties concernées.

Dès que le rapport de S&E a été préparé, les personnes responsables de l'étude devraient identifier la meilleure façon de le diffuser auprès du personnel et de la direction pour obtenir leurs commentaires. Le processus de diffusion du document sera similaire à celui utilisé auparavant par l'équipe de stratégie pour obtenir le feedback du personnel sur la version préliminaire du document de stratégie de GIC (Voir le **Module 3.3.1**) :

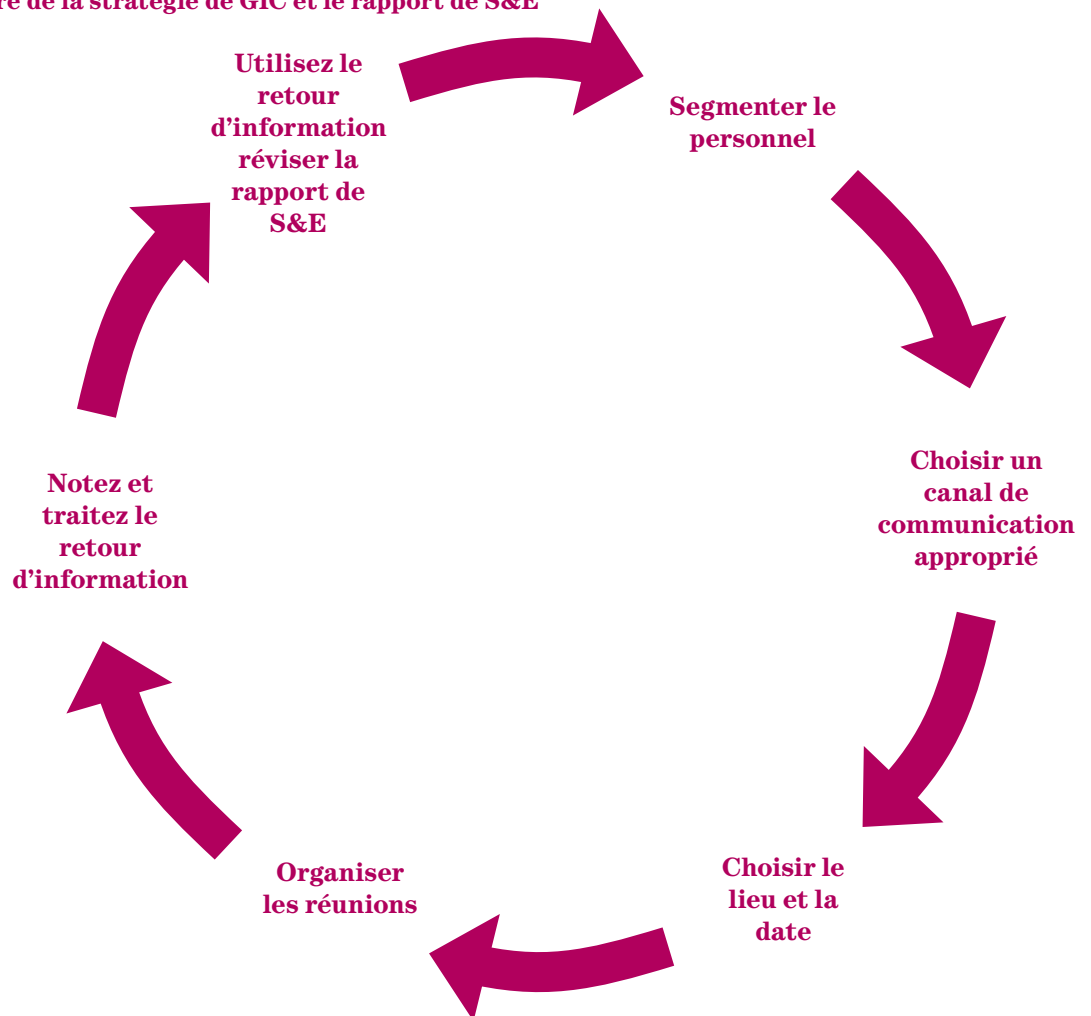
- *Segmenter le personnel* : travailler avec des groupes homogènes, permettant d'utiliser des canaux de communication communs, un langage commun, etc.
- *Sélectionner des canaux de communication appropriés* : s'adapter aux préférences, dispositions et capacités des divers groupes de membres du personnel
- *Choisir une date et un lieu* : pour s'assurer que tout le monde ait la possibilité d'échanger sur le rapport de S&E, et de contribuer à la discussion
- *Organiser les réunions* : pour garantir une préparation et une exécution efficaces

*Traiter et analyser les feedbacks* : pour garantir l'enregistrement et la consignation des idées, questions et points de vue exprimés pendant la présentation et la discussion du rapport de S&E (**Schéma 4.3.1**).

La version finale du feedback du personnel sera utilisée pour réviser le rapport de S&E qui, à son tour, sera utilisé pour réviser la stratégie de GIC.



**Schéma 4.3.1 : Étapes clés de la collecte de feedbacks du personnel sur la version provisoire de la stratégie de GIC et le rapport de S&E**



Comme dans le processus de feedback du personnel (**Module 3.3.1**), la présentation du rapport de S&E pourra revêtir la forme d'une publication du rapport sur la plateforme intranet, de l'envoi d'une copie par e-mail à tout le personnel, de la présentation des points les plus significatifs du rapport lors d'une réunion rassemblant un plus grand nombre, ou d'autres formes, en fonction de la dispersion géographique du personnel et des unités et du temps et des ressources disponibles à cet effet. Comme pour le feedback du personnel, il se peut qu'une combinaison de canaux de communication puisse être utilisée pour porter le contenu du S&E à la connaissance de tous les membres du personnel et pour assurer un feedback continu de chacun d'entre eux.

Sur la base du feedback d'information du personnel, le rapport S&E sera révisé et mis à la disposition de tous les employés pour référence. Il s'agira également de l'une des sources principales qui guideront la mise à jour de la stratégie de GIC.

## 4.3.2 Mise à jour de la stratégie de GIC

Au fur et à mesure que le temps passe, certaines des questions visées par la stratégie peuvent ne plus exister, avoir perdu de l'importance ou nécessiter une autre approche, requérant dès lors des énoncés de stratégies et des instruments différents. Il n'est pas rare non plus que, d'une forme ou d'une autre, les buts et les objectifs des organisations changent (changement des stratégies et des priorités organisationnelles, élargissement du champ d'action de l'activité, réorientation vers un domaine d'activité nouveau, restructuration, etc.), conduisant à des besoins en information et en communication différents. Pour remplir sa fonction, la stratégie de GIC doit refléter les besoins et défis présents et futurs reliés à la GIC dans l'organisation. Une des erreurs commises couramment consiste à conserver des stratégies qui n'ont plus de raison d'être ou qui se concentrent sur des questions qui ont cessé d'exister ou ont perdu de leur importance. En raison de tels phénomènes, la stratégie de GIC doit être mise à jour à intervalles réguliers pour s'assurer qu'elle traite les questions de GIC courantes et qu'elle intègre les leçons apprises et ressortant du S&E de la stratégie en place.

L'actualisation de la stratégie de GIC pourrait impliquer le fait qu'il faudrait modifier, ajouter, fusionner ou remplacer certains aspects de la stratégie, parmi lesquels les questions, objectifs et procédures de mise en œuvre comme les responsabilités et les échéanciers. Une organisation devra actualiser sa stratégie de GIC tous les deux ou quatre ans. Il peut s'agir de prendre en compte de nouveaux besoins en information et d'améliorer la mise en œuvre de la stratégie de GIC actuelle. L'organisation peut aussi choisir d'actualiser son plan de mise en œuvre plus fréquemment, par exemple sur une base annuelle, quand l'échéancier doit être révisé et que des activités à court terme ont été accomplies.

Au fond, actualiser le document de stratégie de GIC implique de reprendre tous les processus clefs suivis au moment de son élaboration, c.-à-d. depuis l'examen des buts et objectifs de l'organisation jusqu'à la publication et la diffusion de la stratégie de GIC révisée.

Les étapes clefs comprendront :

- 1** l'examen des objectifs, aspirations, buts ou priorités de l'organisation pour tout changement ;
- 2** l'évaluation de l'environnement propice aux changements qui mènent généralement à l'actualisation de la stratégie de GIC de l'organisation, tels que les tendances de l'industrie. Une façon pratique d'évaluer ces changements sera de procéder à l'analyse de l'environnement. L'analyse de l'environnement est un processus qui a pour objet de suivre de près les environnements internes et externes de l'organisation à la recherche d'indices de changement qui pourraient constituer des menaces ou des opportunités. (Voir la partie intitulée « Lectures recommandées/Liens » à la fin de ce module pour une documentation sur l'analyse de l'environnement.) ;
- 3** l'examen des résultats du S&E pour voir si des aspects de la stratégie de GIC doivent être modifiés, abandonnés, fermés ou élargis, amenant à une actualisation de la stratégie de GIC ;
- 4** le lancement d'un processus officiel d'actualisation, consistant à :
  - examiner à nouveau le mandat de l'équipe de stratégie de GIC ou à former une nouvelle équipe en lui donnant un mandat similaire à celui de coordonner l'ensemble du processus d'actualisation et de mise en œuvre la stratégie de GIC révisée ;
  - obtenir l'accord de la direction responsable des ressources ;
  - aviser le personnel de l'initiation du processus.

- 
- 5** la conduite d'un audit de l'information et d'une analyse FFOM, en utilisant des outils, personnes et approches identiques ou différentes selon les besoins ;
  - 6** l'actualisation de la stratégie de GIC ;
  - 7** la présentation de la version provisoire de la stratégie de GIC actualisée en utilisant une combinaison de canaux de communication organisationnelle, en temps opportun et lieux appropriés pour les différentes catégories de personnel et en suivant les mêmes procédures de :
    - segmentation du personnel ;
    - sélection de canaux de communication appropriés ;
    - choix de moments et lieux appropriés pour les présentations ;
    - facilitation de réunion/d'interaction ;
    - enregistrement et traitement du feedback.
  - 8** la finalisation de l'actualisation de la stratégie sur la base du feedback, en incluant les responsabilités, l'échéancier, les systèmes de S&E et les besoins budgétaires ;
  - 9** l'obtention de l'approbation de la direction et du personnel sur le document de la GIC actualisé ;
  - 10** la publication de la stratégie de GIC actualisée dans divers formats et en utilisant divers canaux de communication.

La stratégie de GIC actualisée entre alors dans un autre cycle de mise en œuvre qui intègre un processus de S&E pour aider à garder le plan de mise en œuvre sur la bonne voie et pour fournir des indicateurs qui permettront de réviser le plan et la stratégie une fois de plus.



## I Activités d'apprentissage

### Travail de groupe

Formez un groupe de quatre à six personnes. Choisissez un président, un rapporteur et un porte-parole. Puis faites une session de brainstorming sur les questions suivantes<sup>8</sup> :

- 1 Partager votre expérience de la réaction du personnel face aux rapports du S&E et les approches utilisées par votre organisation pour gérer (s'il y en a) les réactions négatives. Énumérez les trois approches organisationnelles les plus utilisées pour gérer les réactions négatives parmi les différentes organisations représentées dans votre groupe.
- 2 Indiquez si votre organisation a « écouté » et répondu aux résultats de S&E (s'il a été entrepris).
- 3 En fournissant des exemples, discutez des canaux de communication organisationnelle les plus efficaces pour encourager l'intégralité du personnel à émettre des commentaires sans réserves et des critiques, sur les initiatives et la communication de l'organisation.
- 4 Discutez des changements récents dans les priorités et objectifs de l'organisation et de la façon dont ceux-ci ont influé sur vos besoins et ceux de vos collègues en matière d'information

Présentez vos discussions de groupe en plénière. Discutez des différences et des similitudes entre les groupes sur les sujets présentés en plénière.

### Travail individuel

- 1 Pourquoi est-il important pour l'équipe de stratégie de GIC de diffuser le rapport du S&E avant d'entreprendre l'actualisation du document de stratégie de GIC ?
- 2 Pour quelles raisons le document de stratégie de GIC d'une organisation devra-t-il être mis à jour ?

Décrivez les étapes clefs de la mise à jour d'un document de stratégie de GIC.

---

<sup>8</sup> Pour respecter des contraintes de temps, le facilitateur peut être amené à ne choisir, pour être débattues dans chaque groupe, que certaines des questions ci-après.

---

## | Résumé du chapitre

Le rapport de S&E qui reprend les résultats de l'exercice - y compris dans quelle mesure la stratégie a été bien mise en œuvre, les leçons apprises et les recommandations émises pour changer, modifier et actualiser la stratégie et sa mise en œuvre - doit être présenté à tout le personnel. Ce rapport de S&E inclura aussi des résultats et des recommandations pour toute activité de S&E qui pourrait avoir été menée sur divers aspects de la stratégie au cours de sa période de mise en œuvre. Le processus de diffusion du document sera similaire à celui utilisé auparavant par l'équipe de stratégie de GIC pour obtenir le feedback du personnel sur la version provisoire du document de stratégie de GIC. La présentation du rapport de S&E pourrait revêtir la forme d'un rapport publié sur la plateforme intranet, de l'envoi d'une copie par e-mail à tout le personnel, de la présentation des points les plus significatifs du rapport lors d'une réunion rassemblant un plus grand nombre, ou d'autres formes, en fonction de la dispersion géographique du personnel et des unités, du temps et des ressources disponibles à cet effet. Sur la base du feedback du personnel, le rapport de S&E sera alors révisé et mis à la disposition de tous les employés. De plus, il constituera l'une des sources principales qui guideront l'actualisation de la stratégie de GIC.

Pour remplir correctement sa fonction, la stratégie de GIC doit refléter les besoins et contraintes actuels liés à la GIC dans l'organisation. Actualiser le document de stratégie de GIC implique tous les processus clés suivis au moment de son élaboration, en partant de l'examen des buts et objectifs de l'organisation jusqu'à la publication et la diffusion de la stratégie de GIC actualisée, y compris les résultats de l'exercice de S&E. Une fois actualisée, la nouvelle stratégie de GIC entre alors dans un autre cycle de mise en œuvre, intégrant une fois de plus les exercices de S&E.

## | Lectures recommandées / Liens

IMARK Group. Investing in information for development. [http://www.imarkgroup.org/moduledescription\\_en.asp?id=4](http://www.imarkgroup.org/moduledescription_en.asp?id=4)

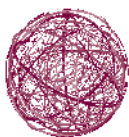
JISC. Review and synthesis of the JISC Information Strategies Initiative (JISI) <http://www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/strategy/jisi/guidelines-what>

JISC. Guidelines for developing an information strategy: the sequel. <http://www.jisc.ac.uk/whatwedo/programmes/infstrat/infostrat.aspx>

Mahaffe, J. 2008. Ideas on effective environmental scanning in the digital age. <http://foresightculture.com/escanning-20>

Orna, E. 2004. *Information Strategy in Practice*. Gower, Farnham, Royaume Uni

Wikipedia. 2011. Environmental scanning. [http://en.wikipedia.org/wiki/Environmental\\_scanning](http://en.wikipedia.org/wiki/Environmental_scanning)



## Notes pour le facilitateur

Le passage ci-après offre des conseils sur les diverses activités qu'un formateur devrait considérer au cours de la session (c.-à-d. au cours des présentations, des activités de groupe et des discussions en plénières) et donne une idée des temps impartis pour les diverses activités qui concernent ce chapitre. Voir **l'annexe 1** pour la liste du matériel requis pour la présentation de ce module.

### En ce qui concerne la présentation

Commencez la présentation avec la **Diapositive 2** qui fait ressortir les principales questions qui seront traitées dans le **Module 4.3**.

Rappelez-vous que le **Module 4.3** a pour objectif de présenter aux participants, les besoins qui motivent l'actualisation de la stratégie à intervalles réguliers et les étapes qui la composent. En gardant ceci en tête, tentez de vous assurer qu'une fois ce module complété, les participants soient capables :

- d'expliquer le besoin de diffuser le rapport de S&M
- d'expliquer la nécessité d'actualiser la stratégie de GIC
- d'identifier les étapes principales de l'actualisation d'un document de stratégie de GIC

Lorsque vous parcourez la **diapositive 6**, faites référence à la présentation du processus de feedback du personnel dans le **Module 3.3**, pour faire ressortir leurs similitudes et leurs éventuelles différences.

À la fin de la **diapositive 5**, invitez les participants à poser des questions concernant les points relatifs aux raisons qui justifient la distribution du rapport de S&E, aux étapes impliquées. Si les participants n'ont pas de questions ni de commentaires, vous pourrez leur demander s'ils voient d'éventuelles différences entre le processus de feedback du personnel et celui de la diffusion du rapport de S&E.

Lorsque vous présentez la **diapositive 10**, demandez aux participants s'ils ont récemment été témoins de changements dans les objectifs et les priorités de leurs organisations, ou de changements dans leurs environnements immédiats qui auraient une incidence sur les priorités et les objectifs de leurs organisations. Tentez d'expliquer comment les changements éventuellement observés pourraient avoir une incidence sur la stratégie de GIC actuelle.

- Tout au long de la présentation, faites référence à des activités similaires abordées dans les chapitres précédents, afin de montrer leurs similitudes et différences et de rafraîchir la mémoire des participants à propos d'activités qui se répètent à ce stade de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de GIC.
- Lorsque vous avez terminé la présentation concernant « La mise à jour de la stratégie de GIC », demandez une nouvelle fois aux participants s'ils ont besoin d'éclaircissements ou s'ils ont des commentaires à émettre concernant des points couverts dans ce module. Encouragez la participation de ceux qui jusqu'à présent ne sont pas encore intervenus dans la discussion sur ce sujet.

---

## En ce qui concerne les activités de groupe

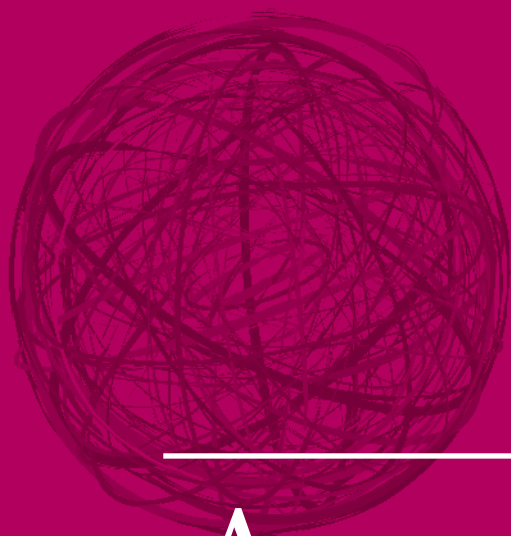
Après vous être assuré que les participants avaient partagé leurs points de vue et obtenu des réponses à leurs questions, avisez-les que la prochaine partie de la session sera consacrée à une discussion de groupe/session de brainstorming sur des questions choisies pour explorer plus en profondeur l'actualisation de la stratégie de GIC.

- 1 Passez en revue les questions à débattre qui sont présentées sur la dernière diapositive du **Module 4.3**. Fournissez une explication sur les questions et sur ce que les participants doivent faire pendant l'activité de groupe.
- 2 Ensuite, aidez les participants à former des groupes de quatre à six personnes. Demandez à chaque groupe de choisir un président, un rapporteur et un porte-parole.
- 3 Établissez une zone de discussion pour chaque groupe. Les zones de discussion devront avoir été établies avant l'arrivée des participants.
- 4 Une fois que les groupes sont en place, arrêtez-vous brièvement à chaque table pour vérifier que la discussion a commencé, pour fournir des explications additionnelles, etc. Continuez de soutenir l'activité de groupe en passant, à intervalles réguliers, d'un groupe à l'autre.
- 5 Lorsque le temps alloué à la discussion est terminé, regroupez la classe et demandez à chaque groupe de présenter en plénière les résultats de ses discussions.
- 6 Permettez des sessions de questions-réponses après chaque présentation de groupe, puis lorsque l'ensemble des groupes aura effectué leur présentation.

Concluez le **Module 4.3** en résumant les points principaux de la présentation et des discussions. Rappelez aux participants de lire la documentation correspondante et de revoir les questions du module dès qu'ils en auront le temps, mais avant la prochaine journée de formation. Demandez à chaque participant de compléter et de retourner le formulaire d'évaluation avant la session de clôture de la formation.

## Répartition du temps pour les différentes activités du Module 4.3

- Présentation : 30 minutes
- Discussions et sessions de questions-réponses pendant ou après la présentation : 15 minutes
- Activités de groupe : 30 minutes
- Discussion en plénière et conclusion du module : 15 minutes
- Temps total : 1 heure 30 minutes



---

# Annexes



# Annexe 1 - Notes pour le facilitateur

---

## I La session d'ouverture de la formation

### Notes pour le facilitateur pour la session d'ouverture de la formation

La fiche d'informations ci-dessous fournit des conseils sur le matériel requis pour la formation, sur les activités que le formateur principal devrait organiser avant et pendant la session ainsi que sur la répartition du temps pour les différentes activités de la session d'ouverture.

#### Avant le début de la formation

Le premier jour de la formation, il est important que vous-même ainsi que l'équipe de coordination (s'il y en a une) arriviez sur le lieu de la formation au moins 1 heure avant le début de la session pour aménager la salle. Mettez en place tout le matériel de formation nécessaire pour le premier jour de formation (les feuilles de présence, la documentation à distribuer, les projecteurs, un tableau à feuilles (flip chart), les formulaires d'évaluation, etc.). Préparez la salle pour le déroulement de la session (pour les présentations ainsi que pour les discussions en petits groupes) et affichez la signalisation si vous en avez une. Avant de commencer de la session, assurez-vous également d'avoir en place le matériel suivant dont vous aurez besoin pour toute la durée de la formation :

- un tableau à feuilles mobiles (papier et support) (flip chart)
- des microphones (sans fil)
- des feutres
- des stylos ou des crayons
- du ruban adhésif
- des formulaires d'évaluation
- des copies du manuel de formation pour les participants (c.-à-d. le guide du facilitateur sans les notes pour le facilitateur)
- une copie des diapositives du formateur par sujet/module
- des copies supplémentaires des études de cas à distribuer et autre documentation pertinente (s'il en est)
- un projecteur de diapositives et un écran
- des tableaux (un tableau blanc et un tableau classique pour afficher des idées, des suggestions, etc.)
- des cartes de couleurs différentes pour l'affichage des idées et des suggestions
- des étiquettes avec le nom des participants
- des ordinateurs de bureau/portables avec un accès à l'Internet.

Assurez-vous le plus possible que le lieu de formation est propice et meublé adéquatement et qu'il dispose de suffisamment d'espace pour la présentation ainsi que pour les différentes activités de groupe, telles que les discussions en petits groupes et les jeux de rôle.

L'attribution des rôles à chacun des membres de l'équipe devrait être effectuée bien avant la formation, y compris les coordonnateurs de l'inscription, de la distribution et du ramassage des formulaires d'évaluation, les facilitateurs des activités de groupe, les rapporteurs et les responsables des pauses (café et/ou déjeuner).

---

## Accueil et présentation

Au fur et à mesure qu'ils arrivent, accueillez les participants, demandez-leur de compléter le formulaire de présence et de prendre leur kit de formation qui comprend tout le matériel préparé à l'intention de chaque participant.

Commencer la formation en accueillant tous les participants une nouvelle fois. Si un officiel assure l'ouverture du programme de formation, invitez-le à prononcer le discours de bienvenue, après quelques mots d'introduction générale sur le programme.

Une fois que le(les) discours d'ouverture a(ont) été prononcé(s), présentez-vous ainsi que les membres de votre équipe. Demandez ensuite à chaque participant de se présenter les uns après les autres. Vous pouvez commencer par le participant assis au fond ou par celui assis devant, en fonction de ce que vous estimez le plus propice à créer un environnement favorable. Demandez à chacun de préciser, lors de sa présentation, son nom, ses attributions, son poste, son expérience en stratégie de gestion de l'information et de la communication et son domaine de spécialisation.

## Normes de la formation

Mettez-vous d'accord sur les normes de la session de formation (autrement appelées le règlement intérieur) tels que l'heure de début et de fin de chaque journée, où aller pour les rafraîchissements et le déjeuner, quand les participants sont autorisés à utiliser leurs téléphones portables et l'Internet et enfin, toutes les règles que vous voudriez que les participants respectent tout au long du programme de formation.

## Vue d'ensemble du programme de la session de formation

Immédiatement après vous être accordé sur les normes, commencez par décrire brièvement l'essentiel de la session de formation :

- les buts et objectifs ;
- les différents modules à couvrir ;
- ce que comprennent les kits distribués à chaque participant : documentation/diapositives, lectures supplémentaires, plan de la formation et formulaires d'évaluation.

---

## Les buts et objectifs de la session de formation

Soulignez que le but de la session de formation est d'aider les participants à acquérir les connaissances, l'attitude et les compétences nécessaires pour comprendre, initier, concevoir, mettre en œuvre et évaluer des stratégies de la GIC dans un contexte organisationnel. À cette fin, la session de formation vise à permettre aux participants de :

- décrire ce que sont la GIC et la stratégie de GIC ;
- expliquer l'importance de la stratégie de GIC pour les organisations ;
- initier l'élaboration d'une stratégie en obtenant l'adhésion de la direction et du personnel ;
- concevoir et réaliser une analyse de la situation ;
- identifier et sélectionner des objectifs et des choix stratégiques de la GIC appropriés, sur la base de l'analyse de la situation ;
- élaborer une stratégie de GIC pour une organisation ;
- communiquer le document de stratégie de GIC, recueillir le feedback de la direction et du personnel et mener à bien le processus d'élaboration de la stratégie de GIC ;
- mettre en place un système de S&E pour contrôler la mise en œuvre de la stratégie de GIC ;
- prendre part à l'actualisation de la stratégie de GIC à intervalles réguliers.

## Modules couverts au cours de la session de formation

Module 1 : Qu'est-ce que la GIC et la stratégie de GIC ?

- 1.1 Qu'est-ce que la GIC et pourquoi est-elle importante ?
- 1.2 Qu'est-ce que la stratégie de GIC et pourquoi est-elle importante ?
- 1.3 Importance de l'information et de la GIC
- 1.4 Concepts connexes

Module 2 : Préparation et processus de planification

- 2.1 Mobilisation des ressources et compte rendu
- 2.2 Analyse de la situation actuelle

Module 3 : Formulation et élaboration de la stratégie

- 3.1 Identification et sélection des options
- 3.2 Rédaction du document de stratégie de GIC
- 3.3 Communication de la stratégie de GIC

Module 4 : Mise en œuvre, suivi et évaluation

- 4.1 Les questions relatives à la mise en œuvre
- 4.2 Suivi et évaluation
- 4.3 Mise à jour de la stratégie de GIC

---

## Contenu des kits de formation et comment les utiliser

- La documentation/les diapositives renferment le contenu de chaque module. Demandez aux participants de se préparer en lisant, avant la session, la documentation/les diapositives qui correspondent à chaque module. À la fin de la documentation/diapositive sur chaque sujet, les participants trouveront une page blanche pour la prise de notes.
- Les lectures supplémentaires sont à utiliser comme études de cas pour les discussions de groupes ou comme lectures de fond sur le sujet traité. Demandez aux participants de les lire avant de venir à la session de formation à laquelle elles correspondent.
- Les formulaires d'évaluation doivent être complétés par les participants à différents moments durant la formation ::
  - *Le formulaire d'évaluation de la session* doit être complété par chaque participant et vous être retourné à la fin de chaque session. Le but de cette évaluation est d'obtenir un feedback sur les réactions des participants à chaque session de formation ainsi que sur les changements immédiats au niveau de leurs connaissances, compétences ou attitude suite à leur participation à la session. Un tel feedback des participants est nécessaire pour améliorer la qualité et la pertinence de la formation.
  - *Le formulaire d'auto-évaluation* doit également être complété par chaque participant, de préférence à la fin de chaque journée de formation. Instruction devrait être donnée à chacun de conserver le formulaire d'auto-évaluation jusqu'à la fin de la formation. Le but du formulaire d'auto-évaluation est de permettre à chaque participant de suivre et de noter ses propres apprentissages et perfectionnements au cours de la formation.
  - *Le formulaire d'évaluation sommative* doit être complété par chaque participant le dernier jour de la formation. Le but du formulaire d'évaluation sommative est d'obtenir une appréciation générale de la formation et d'estimer les lacunes qui restent à combler en termes de connaissances et de compétences chez les participants.
  - *Le mini-test* : Il est aussi possible de procéder à un mini-test se composant de 10 à 12 questions pour évaluer l'apprentissage. Cette évaluation est réalisée à la fin de la formation. Les questions qui composent ce test devront être tirées de chaque sujet traité pendant le programme de formation.

Après avoir discuté du programme de la session de formation, donnez la parole aux participants pour qu'ils puissent demander des éclaircissements et émettre des suggestions.

À la fin de la discussion, réorientez l'attention et l'intérêt des participants sur les activités et les sujets qui seront abordés pendant la première journée de la session de formation.

Allocation de temps pour les activités de la session d'ouverture : 30 minutes

# Annexe 2 - Modèle pour la préparation (et révision) des termes de référence pour une activité d'élaboration de stratégie de GIC

**Note** : Ces directives devront être lues conjointement avec le **Guide du facilitateur, section 2.1.2**, et en faisant référence à l'**Exemple de TDRs pour un exercice d'élaboration de stratégie de GIC (Annexe 3)**.

Section - et longueur	Directives
<b>1. Contexte</b> - une page et demie au maximum	<p>Présentez l'<b>organisation de tutelle</b>, par exemple le ministère de l'Agriculture ou l'organisation nationale de recherche agricole et <u>incluez</u> les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vision/mission/mandat (sélectionnez ce qui s'applique)</li> <li>• focus/buts &amp; objectifs (sélectionnez ce qui s'applique)</li> <li>• résultat/objectif spécifique - qui établit le lien entre le rôle de l'information et de la communication au sein de l'organisation et son objectif stratégique, par exemple relier les agriculteurs aux marchés et ainsi améliorer les conditions de vie rurales</li> </ul>
	<p>Présentez les sections de l'organisation qui s'occupent <u>principalement</u> de <b>projets, produits et services d'information et de communication</b>. Il pourra s'agir d'une unité unique, par ex. le centre national d'information agricole (considéré comme la « section de la GIC »). Mais il pourra aussi y avoir des activités de GIC importantes dans d'autres services ou sections, par ex. la division de la recherche, le service de vulgarisation, l'unité d'information sur les marchés</p> <p>Notez aussi si la section de la GIC est <u>présente</u> ailleurs qu'au siège principal, par ex. si elle a du personnel dans des bureaux de district.</p> <p>Décrivez dans les grandes lignes le focus et/ou <u>les objectifs clefs</u> de la section de la GIC, par ex. collecter et diffuser des informations sur les marchés aux agriculteurs.</p> <p>Donnez une vue d'ensemble de la gamme de produits et services offerts par la section de la GIC, par ex. les prix sur le marché par SMS, des émissions de radio, le répertoire électronique, des stages de formation sur terrain pour les agriculteurs.</p>
	<p>Présentez les <b>déficiences/défis</b> auxquels fait face la section de la GIC ou les <b>opportunités</b> (par ex. à cause des nouvelles technologies, les partenariats). Cela sera à présenter sous la forme d'une liste avec des tirets.</p> <p>Ajoutez un paragraphe qui décrit quelle inaction - <u>le fait de ne pas agir face à ces carences ou défis</u> - peut avoir comme conséquence un objectif stratégique non-réalisé ou un impact minime. Il s'agit du lien essentiel qui permet de justifier pourquoi une stratégie de GIC est nécessaire et il devra être mentionné explicitement (c'est ce que votre direction attendra de vous)</p>

<p><b>2. Objectifs et portée</b> - deux paragraphes au maximum</p>	<p><b>L'objectif d'ensemble est pour</b> les services de consultants ou pour l'exercice d'élaboration de la stratégie, <u>non pas pour</u> la stratégie de GIC elle-même (qui sera déterminée plus tard). Et <u>l'objectif d'ensemble doit traiter les déficiences</u> décrites dans la section intitulée « contexte ».</p> <p><b>Les objectifs spécifiques</b> (de l'exercice) sont probablement i) l'élaboration d'une stratégie de gestion de l'information et de la communication (de telle ou telle durée ; deux à trois ans sont recommandés) et ii) la formulation d'un plan de mise en œuvre de la stratégie (PMOS) qui comprend un budget indicatif.</p> <p><b>La portée</b> de l'exercice est formulée en une ou deux phrases concises qui décrivent sur quoi devrait se focaliser l'équipe d'élaboration de la stratégie pendant l'exercice d'élaboration de la stratégie de GIC, par exemple sur les façons dont les ressources d'information de l'organisation peuvent être mobilisées au profit des agriculteurs. S'il existe des domaines de préoccupation prioritaire, ils peuvent, de même, être mentionnés, par ex. l'adoption rapide des téléphones portables (dans le pays) et leur potentiel pour le développement d'autres produits et services. Il ne devrait pas s'agir d'une liste de réalisations et de résultats car ceci vient plus tard</p>
<p><b>3. Réalisations escomptées</b> - plus ou moins un paragraphe en utilisant une liste avec tirets</p>	<p>Les <b>réalisations escomptées</b> sont les résultats de l'exercice d'élaboration de la stratégie, <u>non pas</u> les résultats de la stratégie de GIC en elle-même.</p> <p>Il est probable qu'il y ait <u>deux réalisations escomptées</u> (qui reflètent les objectifs spécifiques mentionnés ci-dessus) :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une stratégie complète de gestion de l'information et de la communication sur 2/3/5 ans pour [organisation]</li> <li>2. Un plan de mise en œuvre de la stratégie (PMOS) avec [la section de la GIC] comme organe d'exécution. Le PMOS inclura des propositions pour l'établissement d'un système d'apprentissage, de suivi et d'évaluation de la GIC pour [l'organisation] ainsi qu'un budget indicatif</li> </ol> <p>Notez dans les TDRs que ces deux réalisations se produiront de <u>manière séquentielle</u>, en premier la stratégie, ensuite le PMOS.</p>
<p><b>4. Questions à traiter</b> - sous la forme d'une liste avec tirets répartie entre deux rubriques principales</p>	<p>Les questions à traiter (dans le cadre de l'exercice d'élaboration de la stratégie) se rangent sous deux <u>intitulés principaux</u>, qui correspondent aux deux réalisations escomptées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concernant la stratégie de GIC pour [organisation]</li> <li>• Concernant le plan de mise en œuvre de la stratégie (PMOS) pour [organisation]</li> </ul> <p>Les <u>activités et sous-activités</u> présentées dans l'exemple de TDR peuvent être utilisées ici, sous chaque intitulé principal. Elles sont assez génériques et par conséquent, ne devraient nécessiter que peu de modifications.</p>
<p><b>5. Méthodologie</b> - un seul paragraphe est nécessaire</p>	<p>Un exemple de la méthodologie à utiliser est présenté dans <b>l'exemple des TDR</b>. Cette méthodologie encourage principalement les participants à obtenir des résultats par le biais de techniques consultatives, transparentes et participatives pour la planification stratégique. Elle renvoie les responsables de la mise en œuvre au <b>guide du facilitateur</b>.</p>

<p><b>6. Compétences requises</b> - deux paragraphes maximum</p>	<p>Que vous envisagiez de vous charger de l'élaboration de la stratégie en interne ou que vous embauchiez les services de consultants externes, vous devrez identifier les <b>compétences requises</b>.</p> <p>Dans le cas d'un <u>exercice en interne</u>, donnez une idée de la taille de l'équipe de base qui se chargera de l'élaboration de la stratégie de GIC. Vous devriez faire ressortir les domaines d'expertise caractéristiques et les connaissances requises, comme une expérience en GIC/TIC, une expérience en planification, en communication, en S&amp;E et en services de vulgarisation. Rappelez-vous que ce sont les particularités de toute l'équipe dont vous faites la liste ; certains individus auront de l'expérience dans plusieurs domaines. Mentionnez les particularités qui concernent le chef d'équipe, par ex. qu'il/elle a 10 ans d'expérience en GIC dans le développement agricole et rural. Sinon, nommez simplement le responsable de la section de la GIC comme chef d'équipe si cet individu a les capacités requises.</p> <p>Dans le cas de services d'experts externalisés, vous pouvez avoir plus d'exigences sur les capacités/l'expertise requises, par ex. « 15 ans d'expérience en... », « doit avoir une expérience approfondie dans l'utilisation des TIC en développement rural ». Si la langue se présente comme un problème, décidez des capacités linguistiques nécessaires.</p> <p>Dans certains cas, il serait préférable qu'un ou deux consultants externes se joignent à une équipe interne pour mener à bien l'élaboration d'une stratégie de GIC. Cette forme hybride - <u>interne/externalisée</u> - peut faciliter le transfert de compétences et de méthodologies depuis l'extérieur vers votre organisation. Dans ce cas, cet aspect doit être noté, par ex. les consultants doivent former le personnel interne durant le processus d'élaboration de la stratégie et le guider au cours de l'étape de mise en œuvre qui suivra.</p>
<p><b>7. Rapports</b> - un ou deux points au maximum</p>	<p>Les deux résultats escomptés de cet exercice sont un document de stratégie de GIC et un plan stratégique de mise en œuvre. Selon toute probabilité, ces deux résultats seront présentés dans un même rapport. Ce devrait être la seule <b>exigence pour l'élaboration de rapport</b> et elle est de la responsabilité de toute l'équipe d'élaboration de la stratégie. Tout ce dont vous avez besoin d'identifier (sous forme de liste avec tirets) est le nombre de copies requises, le format (par ex. Microsoft Word et/ou PDF) et le(s) destinataire(s) du rapport</p>
<p><b>8. Échéancier de mise en œuvre</b> - liste avec tirets</p>	<p>En utilisant une liste avec tirets, identifiez <b>le moment et la durée</b> de chaque étape dans cet exercice. Il n'y aura certainement pas plus de trois ou quatre étapes, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• choix et désignation des consultants (si besoin de compétences de l'extérieur)</li> <li>• formation de l'équipe d'élaboration de la stratégie (si en interne, ou selon les besoins)</li> <li>• formulation de la stratégie (allouez deux à quatre mois, selon les circonstances)</li> <li>• formulation du plan de mise en œuvre de la stratégie (allouez deux mois pour garantir l'entière participation des parties prenantes)</li> </ul>
<p><b>9. Coordination</b> - une seule phrase</p>	<p>« Qui est responsable ? » est la raison qui motive l'identification d'une personne responsable de <b>la coordination</b>. Si l'exercice est uniquement mené en interne, le chef d'équipe ou le responsable de la section de la GIC sera alors le coordinateur (et c'est la personne avec laquelle le donateur traitera pour tout ce qui a trait à l'exercice) ; si l'exercice est externalisé, alors le coordinateur est le point de contact pour l'équipe d'experts.</p>

<b>10. Documents principaux</b> - Liste avec autant de tirets que nécessaire	<p><b>Les documents principaux</b> sont généralement (sans y être limités) les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La stratégie de l'organisation (notez la durée)</li> <li>• Tout plan national ou document de politique qui concerne l'agriculture, le développement rural, les TIC</li> <li>• Toute étude significative, document établissant la portée ou document d'information sur la section de la GIC ou les initiatives de la GIC dans le pays dans son ensemble</li> <li>• La stratégie Smart pour la gestion de l'information et de la communication : un Toolkit pour les agences de développement agricole et rural, CTA, 2012</li> <li>• Le SMART Toolkit : des outils pour l'évaluation des projets, produits et services d'information, CTA/KIT/IICD, 2009</li> </ul>
--	---

### L'affectation des ressources

Un exercice d'élaboration de la stratégie de GIC, même en interne, a un coût. Afin que la direction puisse évaluer convenablement l'aspect financier, pour l'organisation, de la proposition d'entreprendre l'élaboration d'une stratégie de GIC (pour laquelle les TDRs constituent le plan directeur), une affectation de ressources (ou budget) devra être préparée.

Le tableau 2.1.1 dans **le guide du facilitateur** offre un modèle pour établir une liste des besoins en ressources, incluant le temps du personnel, le budget et les équipements. Un exemple d'affectation des ressources est fourni à la fin de la **section 2.1.2**.



# Annexe 3 - Exemple de termes de référence pour un exercice d'élaboration de stratégie de GIC

## TERMES DE RÉFÉRENCE

Recherche de services de consultants pour l'élaboration d'une stratégie de gestion de l'information et de la communication (GIC) pour le ministère de l'Agriculture, [pays]

### 1. Contexte et justification pour l'élaboration d'une stratégie de la GIG pour le CNDA du MDA

Le ministère de l'Agriculture, MDA, s'est donné la louable vision d'« une agriculture et d'un secteur de l'élevage modernisés » comme étant la base de l'accession à la sécurité alimentaire nationale. Le MDA a identifié, comme un des principaux piliers de cette vision, le passage d'une agriculture de subsistance à une agriculture à valeur hautement productive, orientée vers les marchés, qui soit respectueuse de l'environnement et qui ait un impact sur d'autres secteurs de l'économie. Afin d'accélérer les progrès vers la réalisation de ces objectifs ambitieux, le MDA a créé, en septembre 2003, le Centre National de documentation agricole (CNDA) grâce au financement d'agences régionales. La création du CNDA est considérée comme un coup de pouce majeur au secteur de l'agriculture dans le pays, ne fut-ce qu'en raison du rôle qu'on envisage le voir jouer dans l'établissement de liens entre les agriculteurs et les marchés.

Des objectifs opérationnels considérables et ambitieux ont été fixés pour le CNDA, parmi lesquels : (i) servir de guichet unique pour faciliter l'accès des agriculteurs à une information exacte sur l'agriculture et sur la commercialisation des produits, (ii) fournir aux scientifiques, chercheurs et agents de vulgarisation ainsi qu'au monde des entreprises, un accès à des informations pertinentes, (iii) mener des campagnes de sensibilisation sur des pratiques de culture appropriées, l'utilisation adéquate des engrais ainsi que le contrôle des parasites et des maladies sur des cultures choisies et (iv) promouvoir le recours au savoir autochtone local.

Les opérations de gestion de l'information et de la communication (GIC) du CNDA couvrent cinq domaines distincts : (i) l'élaboration d'une documentation de vulgarisation, (ii) un SIG, (iii) une bibliothèque, (iv) une production audiovisuelle et (v) des systèmes d'information sur les marchés.

En ce qui concerne les systèmes d'information sur les marchés, le CNDA utilise AMIS, une plateforme basée sur des systèmes de gestion de contenus (Joomla et Drupal) et sur WebISIS. La plateforme sert des opérateurs des secteurs de l'agriculture et de l'élevage. Les visiteurs peuvent télécharger des documents et des fichiers multimédias, consulter les pages jaunes (institutions et sociétés) et les pages blanches (personnes ressources). Le CNDA gère le système d'information sur les marchés « e-AgInfo ». Établie dans le contexte du projet financé par la Banque Mondiale, la plateforme e-AgInfo offre un accès, via l'Internet ou par SMS, aux prix des produits sur les marchés nationaux. Les utilisateurs ont également accès à un rapport mensuel par l'interface web.

Chaque saison, le centre organise des campagnes de sensibilisation sur les pratiques de culture appropriées, l'utilisation correcte des engrais ainsi que le contrôle des parasites et des maladies, sur des cultures choisies. Le centre a recours à la télévision nationale, à des stations de radio nationales et communautaires ainsi qu'à des agents de vulgarisation pour diffuser des messages de campagne. Le CNDA a, de plus, développé une plateforme d'échange entre agriculteurs et avec des experts. Les agriculteurs postent leurs expériences et leurs questions et un médiateur valide la publication des contenus. L'accès à la plateforme est facilité par le CNDA par le biais de télécentres et de centres d'innovation communautaires présents dans tout le pays, qui offrent également un accès à distance aux données sur les prix du marché.

---

Alors que le type et la variété des services d'information offerts par le CNDA sont très exhaustifs et impressionnants, plusieurs déficiences ont été observées au niveau de son fonctionnement, comme :

- de mauvaises pratiques de gestion de l'information au sein du CNDA et partout dans le MDA, rendant difficile l'usage futur de l'information générée par les divers projets et services,
- un manque général de contenu pertinent et actualisé dans le CNDA,
- des compétences inadéquates au sein du personnel,
- une absence d'indicateurs clairement définis qui relient les interventions du CNDA à la mission et aux objectifs stratégiques du MDA,
- l'absence d'un système de suivi et d'évaluation de l'impact des opérations du CNDA,
- une sensibilisation insuffisante quant aux services du CNDA auprès des groupes d'agriculteurs et autres,
- une disponibilité et une étendue limitée du CNDA quant aux services d'information sur le marché,
- une mauvaise définition des dispositions de réseau de contacts parmi les parties prenantes au CNDA,
- des liens faibles entre la recherche et la vulgarisation.

Ces faiblesses sont susceptibles d'affaiblir l'efficacité et l'impact du CNDA et d'entraver le dynamisme du MDA dans la réalisation de sa vision de moderniser les secteurs de l'agriculture et de l'élevage dans le pays. En général, le CNDA coure le risque d'être trop concentré sur le développement et la mise en œuvre de services d'information sans remplir sa promesse de donner un coup de pouce majeur aux secteurs de l'agriculture et de l'élevage dans le pays. Cette situation exige une solide stratégie de GIC au niveau du MINAGRI pour guider les opérations du CNDA..

## I 2. Objectifs et portée

L'objectif général de la consultation est de renforcer les capacités de gestion de l'information et de la communication du MDA ainsi que des agences qui le composent, mais aussi de ses projets et services communs, y compris le CNDA. Plus spécifiquement, la consultation vise à : (i) élaborer une stratégie de GIC sur 5 ans pour le MDA et, en particulier, le CNDA et (ii) élaborer un plan opérationnel et un budget indicatif pour la mise en œuvre de la stratégie de GIC.

La stratégie de GIC devrait se concentrer sur la meilleure façon pour le MDA, à travers le CNDA, de développer et d'entretenir des services d'information et de communication au profit des agriculteurs, en mobilisant ses propres ressources de savoir et celles d'autres entités engagées dans l'agriculture, dans le pays. D'un point de vue opérationnel, la priorité devrait être donnée à des solutions permettant au MDA, et plus particulièrement au CNDA, de profiter des dernières innovations dans les technologies de l'Internet et du téléphone portable.

---

### 3. Réalisations escomptées

Les réalisations suivantes devront être atteintes :

- 1 une stratégie complète de gestion de l'information et de la communication (GIC) sur 5 ans pour le CNDA du MDA ;
- 2 un plan de mise en œuvre de la stratégie (PMOS) avec le CNDA comme organe d'exécution principal. Le PMOS inclura des propositions pour l'établissement d'un système d'apprentissage, de suivi et d'évaluation de la GIC pour le MDA.

Ces résultats seront obtenus par étapes, dans l'ordre dans lequel ils sont présentés ci-dessus.

### 4. Questions à traiter

- 1 Concernant la stratégie de GIC du CNDA du MDA
  - Conduire un audit de l'information au sein du MDA en couvrant :
    - les besoins et usages essentiels en information dans les différentes sections/services/projets et les principales déficiences de la GIC ;
    - les pratiques actuelles de gestion du contenu de l'information ;
    - les capacités/compétences/savoir-faire de la GIC ;
    - l'infrastructure et les outils (logiciels/matériel informatique) disponibles pour une information efficace ainsi que les mécanismes de communication et de partage de contenus incluant l'établissement de réseaux de contacts, les relations publiques et le (e-)marketing utilisés pour le partage d'informations et les interactions entre parties prenantes ;
    - les capacités d'apprentissage de l'organisation.
  - Analyser l'environnement externe, en vous focalisant sur :
    - les pratiques de gestion de l'information des organisations d'agriculteurs et leurs besoins en information ;
    - les occasions de développer des partenariats stratégiques entre le CNDA du MDA et d'autres acteurs de la GIC aux échelles régionale, nationale et internationale.
  - Effectuer une analyse FFOM
  - Établir les objectifs stratégiques et le cadre logique correspondant, relatifs aux questions de GIC
  - Définir les voies d'impact qui relient les stratégies de la GIC à la mission et à la vision du MDA
- 2 Concernant le plan de mise en œuvre de la stratégie (PMOS) du CNDA
  - Conseiller diverses actions pour réaligner les projets et services d'information du CNDA afin qu'ils reflètent la nouvelle stratégie de GIC
  - Recommander de nouveaux services de la GIC conformes à la stratégie et aux indicateurs de performance de chaque domaine de services
  - Identifier un réseau d'institutions nationales qui joueront un rôle décisif dans l'offre de services de la GIC dans l'agriculture aux côtés du CNDA
  - Proposer des solutions pour garantir la cohérence entre les arrangements/processus institutionnels du CNDA et la nouvelle stratégie de GIC (gestion, structure organisationnelle, gestion des ressources humaines, budget)

- Élaborer un plan pour combler les écarts de compétences et examiner les besoins en formation au sein du CNDA
- Formuler des approches de partenariat, de communication et de collaboration avec l'extérieur
- Élaborer un cadre de S&E pour le CNDA
- Recommander diverses approches pour faciliter l'apprentissage organisationnel dans l'intégralité du MDA

## I 5. Méthodologie

Les réalisations seront développées par l'application de principes de planification solides pour des organisations à but non lucratif. La méthodologie sur laquelle il faudra se mettre d'accord avec les consultants sélectionnés doit inclure les méthodes et outils standards de la planification stratégique, parmi lesquels les audits de l'information, l'évaluation de l'environnement extérieur, l'analyse FFOM, et l'analyse du cadre logique. Les consultants devront s'inspirer de lignes directrices éprouvées et vérifiées pour la planification stratégique dans le domaine de la gestion de l'information et de la communication agricole<sup>10</sup>. De plus, l'exercice de planification doit être consultatif, participatif, facilité par un travail de groupe et d'équipe et basé sur des recherches documentaires et des techniques d'évaluation rapides pour permettre une livraison en temps opportun de réalisations de grande qualité.

## I 6. Expertise requise

Une équipe principale de 3 à 4 experts, regroupant des expériences dans l'agriculture, la GIC (y compris les TIC pour le développement rural), la planification, le suivi & l'évaluation sera engagée pour ce projet. L'équipe doit être capable de travailler en anglais.

Le chef d'équipe, qui aura aussi la responsabilité administrative générale du projet, devra avoir plus de 15 ans d'expérience dans le domaine de la GIC et du développement rural. Il/elle doit être capable de mener des équipes pluridisciplinaires et posséder une connaissance approfondie de l'élaboration de la stratégie. L'équipe doit également comporter un expert en TIC pour le développement rural et un à deux experts en gestion des communications ayant au moins 10 ans d'expérience dans leurs domaines respectifs. L'équipe devrait, de plus, posséder une expérience en services de vulgarisation.

## I 7. Rapports

Deux copies reliées du plan stratégique et du plan de mise en œuvre de la stratégie, ainsi que des versions électroniques en formats Word et PDF devront être fournies au MDA.

## I 8. Échéancier de la mise en œuvre

- Juillet 2012 : Choix et recrutement des consultants
- Août à octobre 2012 : Élaboration de la stratégie de GIC
- Novembre à décembre 2012 : Élaboration du plan de mise en œuvre de la stratégie.

---

<sup>10</sup> Le CTA a développé des méthodologies pour l'élaboration de stratégies de la GIC  
- Voir la section 10 des TDR.

---

## 9. Coordination

Le MDA et le bailleur de fonds coordonneront conjointement les activités des consultants.

## 10. Documents principaux<sup>11</sup> qui devront être mis à la disposition des consultants

- Stratégie du MDA et informations générales de base sur le CNDA
- Directives du CTA sur l'élaboration d'une stratégie de GIC
- Smart toolkit du CTA/KIT/IICD pour l'évaluation des projets, produits et services d'information

---

<sup>11</sup> La liste des documents doit être complète avant le début du projet.

## Annexe 4 - Évaluation et appréciation de la formation

### 1. Formulaire d'évaluation de la session de formation

1. Veuillez noter la session de formation en termes de contenu, de prestation de présentation, d'organisation et d'influence, en utilisant une échelle de 1 à 5, où 1 correspond au bas niveau, 3 correspond au niveau moyen et 5 correspond au niveau élevé. Entourez le chiffre qui traduit le mieux votre opinion..

Domaines d'évaluation de la session		Échelle de notation				
	Le contenu de l'exposé traitait de façon pertinente la préparation à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie de GIC.	1	2	3	4	5
	Les activités d'apprentissage correspondaient de façon pertinente aux questions abordées dans le chapitre.	1	2	3	4	5
	Les lectures supplémentaires fournies étaient appropriées.	1	2	3	4	5
	Le rythme de la session était correct.	1	2	3	4	5
	Le contenu du chapitre était clairement présenté.	1	2	3	4	5
	Les sessions d'activités d'apprentissage étaient bien animées.	1	2	3	4	5
	La session de questions et discussions était adéquate.	1	2	3	4	5
	La méthode de présentation du contenu (présentation, sessions de groupe, etc.) était appropriée.	1	2	3	4	5
	La documentation distribuée et les diapositives étaient satisfaisantes.	1	2	3	4	5
	Les installations de la salle de formation étaient satisfaisantes.	1	2	3	4	5
	Le matériel pédagogique était satisfaisant.	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

Merci de bien vouloir répondre également aux questions suivantes.

1. Qu'avez-vous préféré dans les sessions du matin (ou de l'après-midi) ?
2. Qu'avez-vous appris jusqu'à présent dans cette session de formation, que vous ne saviez pas auparavant ?
3. Sur quel sujet abordé dans la session aimeriez-vous en savoir plus ?

---

4. Comment les formateurs peuvent-ils accroître l'efficacité des sessions de formation suivantes pour vous, en tant que participant ?

5. Avez-vous d'autres commentaires spécifiques ?

## 2. Formulaire d'auto-évaluation du participant

Pensez aux connaissances que vous aviez avant la formation et à ce que vous avez appris **pendant** cette formation à propos des différents aspects de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie de GIC. Entourez les chiffres qui correspondent le mieux à vos connaissances et compétences **avant** et **après** chaque module. Conservez ce formulaire jusqu'à la fin de la formation.

Rating scale:      1= Bas                      3=Moyen                      5= Élevé

Avant la session de formation					Auto-évaluation de vos connaissances et compétences relatives à :	Après la session de formation				
1	2	3	4	5	Ce qu'est la GIC	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Ce qu'est la stratégie de GIC	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Pourquoi la stratégie de GIC est importante pour les organisations	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Le processus d'élaboration de la stratégie de GIC	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Le processus d'une analyse de la situation de la GIC dans votre organisation	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	La conception d'un cadre de l'analyse de la situation de la GIC dans votre organisation	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	L'utilisation des résultats d'une analyse de la situation pour établir des objectifs et des options stratégiques	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Le processus de formulation d'une stratégie de GIC	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	La communication de la stratégie de GIC	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	La mise en place d'un système de S&E pour la stratégie de GIC	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Le processus de mise à jour de la stratégie de GIC	1	2	3	4	5

### 3. Évaluation sommative de la formation

Veuillez compléter ce qui suit cochant la colonne de votre choix.

<b>Veuillez évaluer la qualité des éléments suivants :</b>	<b>Faible</b>	<b>Assez bonne</b>	<b>Bonne</b>	<b>Très bonne</b>	<b>Excellente</b>
Contenu d'ensemble de la formation					
– Manuel du participant					
– Participant Manual					
– Activités individuelles et de groupe					
– Présentation du matériel par les formateurs					
– Animation des activités par les formateurs					
– Méthodes de formation					
– Méthodes d'activités individuelles et de groupe					

- 1** Jusqu'à quel point vous sentez-vous préparé pour accomplir les tâches relatives à l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de GIC ? Entourez le chiffre qui traduit le mieux votre opinion.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Pas du tout préparé	Un peu préparé	Bien préparé

Si vous ne vous sentez PAS prêt à accomplir les tâches relatives à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie de GIC, veuillez expliquer brièvement pourquoi.

- 2** Jusqu'à quel point vous sentez-vous préparé à former d'autres professionnels de la GIC aux tâches relatives à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie de GIC ? Entourez le chiffre qui traduit le mieux votre opinion.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Pas du tout préparé	Un peu préparé	Bien préparé

Si vous ne vous sentez PAS prêt à former d'autres professionnels de la GIC aux tâches relatives à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie de GIC, veuillez expliquer brièvement pourquoi.



- 
- 3** Existe-t-il d'autres thèmes reliés à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie de GIC sur lesquels vous souhaiteriez plus d'informations ?
- 4** S'il vous était demandé de revoir la conception de ce cours, que changeriez-vous ?
- 5** Nous vous sommes reconnaissants de bien vouloir partager avec nous tout autre commentaire qui nous aiderait à renforcer ou à améliorer ce cours.

## Glossaire

---

**Activités d'apprentissage de l'organisation :** activités (par ex. sessions de formation) et processus (par ex. rapport et analyse après-action) qu'une organisation utilise pour apprendre de ses expériences et des faits internes et externes pour améliorer sans cesse ses capacités à atteindre ses objectifs.

**Analyse de la situation :** examen des forces (internes), faiblesses (internes), opportunités (externes) et menaces (externes) qui affectent une organisation.

**Benchmarking :** utiliser les meilleures pratiques relatives aux produits, services et processus internes ou externes à l'organisation, comme guide et point de référence pour améliorer ou gérer ses propres pratiques.

**Canaux de communication organisationnelle :** moyens disponibles au sein d'une organisation pour que les employés puissent communiquer entre eux, ou avec des parties prenantes à l'extérieur de l'organisation, comme la communication « en personne », les mémos, le téléphone, l'e-mail.

**Communication :** processus par lequel des personnes partagent leurs idées, informations, opinions et sentiments.

**Conflit d'intérêts :** situation dans laquelle des individus ou des groupes, au sein d'une organisation, ont des intérêts à protéger ou des objectifs à réaliser différents de ceux d'une initiative organisationnelle donnée telle qu'une stratégie de GIC.

**Feedback du personnel :** opinions, commentaires, critiques, acceptation et autres réactions des employés d'une organisation face à une proposition d'initiative.

**Fonctions de GIC :** unités organisationnelles responsables de s'acquitter d'activités et de services d'information et de communication.

**GIC :** processus par lequel une organisation planifie, recueille, crée, organise, utilise, contrôle, communique, diffuse et dispose de manière efficace de son information, de sa communication et de ses ressources associées. En tant que discipline, la GIC est un champ ou une pratique pluridisciplinaire qui couvre quatre branches principales : la technologie de l'information, la gestion de l'information, la communication et la gestion.

**Innovation :** procéder à des changements significatifs pour améliorer les produits, services ou processus et créer une nouvelle valeur pour les parties prenantes en adoptant une idée, un processus ou une technologie considérée nouvelle, ou nouvelle dans son application envisagée. Il s'agit de l'exploitation d'inventions (ou d'idées, de connaissances) pour un usage commercial ou autre.

**Leçons apprises :** connaissances acquises par l'expérience et qui profiteraient au travail des autres si elles étaient partagées.

**Objectifs stratégiques :** objectifs clairs d'une organisation pour aborder un changement ou une amélioration considérable tels que les objectifs d'une stratégie de GIC qui identifient les contraintes fondamentales de la GIC devant être traitées.

**Partie prenante :** personne, groupe ou organisation ayant un intérêt direct ou indirect dans une organisation et qui peut, par conséquent, influencer sur ou être affecté par les actions, objectifs et politiques de l'organisation.

**Politique de l'information :** ensemble des lois publiques, règlements et politiques qui encouragent, découragent ou réglementent la création, l'utilisation, le stockage et la communication d'informations. Celle-ci peut être officielle (par exemple la loi, les règlements, le droit coutumier) ou officieuse (règles et normes organisationnelles, principes et directives).

**Résolution de conflit :** processus par lequel un accord est trouvé qui met fin à un conflit.

---

**Questions de GIC :** lacunes, contraintes et opportunités de GIC identifiées par une organisation.

**Segmentation du personnel :** processus qui consiste à regrouper les employés d'une organisation sur la base de paramètres pertinents, pour un usage donné, par exemple selon le rôle, la fonction, le niveau d'études.

**Solutions de GIC :** méthodes et moyens proposés par une organisation pour traiter les questions de GIC.

**Stratégie de GIC :** plan d'action et direction adoptés par une organisation concernant des procédures, objectifs et ressources pour acquérir, utiliser et communiquer efficacement des informations au bénéfice de l'organisation.

**Technologies de l'information et de la communication (TIC) :** moyens électroniques pour saisir, traiter, stocker et diffuser des informations et qui incluent les TIC traditionnels (médias imprimés, radio, téléphone et télévision) ainsi que les nouvelles technologies (TIC assistées par ordinateur).

**Valeur de l'information :** contributions essentielles des données, de l'information et de la connaissance au succès des processus, décisions et résolutions de problèmes organisationnels..

# Collaborateurs du guide et du manuel

---

## Responsable et coordinatrice de projet CTA

Christine Webster

## Rédacteurs

Peter Walton (Guide du facilitateur)  
Gashaw Kebede Getaneh (Dr) (Guide du facilitateur)  
Barbara Gumbs (Manuel de l'utilisateur)

## Expert pédagogique

Nodumo Dhlamini (RUFORUM)

## Contributeurs

Ibrahim Khadar (Dr) – (CTA)

## Experts relecteurs

Seniorl Anzu (Pacifique)  
Wisdom Machaba (Afrique australe)  
Craig Morris (Afrique australe)  
Washington Ochola (Dr) (Afrique de l'Est)  
Sue Evan-Wong (Caraïbes)  
Peter Thorpe (Royaume-Uni)

## Rédaction et production

Jenessi Matturi, CTA  
Patricia Santos, CTA  
Christine Webster, CTA

## Participants aux ateliers

158 participants de 46 pays de la région ACP ont pris part aux ateliers régionaux.

### **Afrique de l'Est – oUganda 2011**

Simachew Manaye Alehegn, Jemal Yousuf Hassen, Mikiyas Hailu, Jeremiah Gitonga Njeru (Dr), Anne Bruntse, Grace Agili, Amos Wawire, Justus Ombati (Dr), Patrick Maina, Marie Claire Gatayire, Shrawan Kumar Sonatun, Chung Ting Wan, Krishan Bheenick, Cleophas Rwechungura, Hashim Hamza Chande, Mary C. Shetto (Dr), Doris Matovelo (Dr), Patrick Kasangaki, Shakila Rahim, Alice Kinengyere Mango, Constant Okello Obura (Dr), Brenda Akite Otika, Violet Akurut Okubal, Victoria Mbigide, Yuda Muyinza, Joan Apio

### **Afrique de l'ouest – Ghana 2010**

J. N. Berchie, Ernest Afenyo, Inusah Ibrahim, Anaba Alemna, Siyanbola Omitoyin (Dr), Ihuoma Hogan, Tayo Abogan, Seye Adeniyi, Abayomi Olorunntoba (Dr), James Morlu, Margaret Russell, Joseph T. Kettor, Arthur R. Tucker, Musa M. Dampha, Falankoi Janneh, Jerro Maane, Amadou Nyang, Mamadi Ceesay, Mohamed S Kabiru, Daniel S. Fornah, Alhaji Mohamed A Sanoh, Sama S. Monde (Dr), Richard Awah Nche (Dr), Dady Demby

---

### **Pacifique – Fidji, 2009**

Tavake Manuel, Jim Currie, Samu Konataci, Merekali Nakota, Samuela Lagataki, Malakai Vonakula, Roota Tetaake Manako, Diane Myazoe-deBrum, Frankie Ribauw, Charlene Funaki, Seniorl Anzu, Joachim Solien, Ipul Powaseu, Martin Powell, Reuben Sengere, Mafutaga Tinifu, Alfred Maesulia, Clement Hadosaia, Sosefo Vakata, Ruben B. Markward, Grahame Jackson (Dr), Hermann Fickinger (Dr), James E. Bentley, Vikash Kumar, Jutta May, Siaosi Sovaleni, Aleki Sisifa, Stephen Hazelman, Marita Manley, Ian Thompson, Byron Mook (Dr), Mua Tausie

### **Afrique australe – Namibie, 2009**

Nsalambi David (Prof), Mataba Tapela (Dr), Orman Roy, O.I. Oladele (Dr), Sebolelo Molete (Dr), Tankiso Mofilikoane, Mohlalefi Moteane, Anderson Chikomol, Candida Nakhumwa, Sylvia Karorua Katjepunda, Desmond Cloete, Fidelis Mwazi, D. Thamina, Craig Morris, Steve Galane, Huibré Lombard, Albi Modise, Chris Morris (Dr), Zilole M.K. Phiri, Phesheya Dube, Bonisile T. Dlamini, Stubbs Malambo, Chibila Beyani, Watson Mwale (Dr), Tafireyi Chamboko, Paul Zakariya, Joseph Gondo, Wadzanayi B. Vere, Justin Chisenga (Dr), Jane Frances Asaba

### **Caraïbes – Saint-Vincent-et-les-Grenadines, 2008**

Kathleen Forde, Roberta Williams, Andrew Skeete, Suzette Edey-Babb, Stevenson Skeete, Leon Smith, Stephen Williams (Dr), Eugene Waight, Lloyd Pascal, Richard Allport, Jennifer Aird, Daniel Lewis, Caroline Edwards-Marryshow, Claude Vuillaume, Chad Ramsarup, Al Powell, Claudette Milford-Allen, Alvin Murray, Ainsley Archer (Dr), Ashton Stanley, Lemuel Pemberton, Vincentia Fatal, Julia J.D. Mitille, Rufus Leandre, Luvette Thomas Louisy, Winston George, Terrence Phillips, June Masters, Cauldric Browne, Arthur Bobb, Nyasha Durrant, Ancelma Rose, Thania Chin A Lin, Mohamed Hallin, Avenesh Ali, Laura B. Roberts-Nkrumah (Dr), Naitram Ramnanan, Yvonne Davidson, Kris Rampersad (Dr), Ethlyn John, Maurice Wilson, Richard Rampersau, Carlton Davis, Ralph Henry (Dr), Claudette de Freitas, Pathleen Titus

### **Listes des pays (46)**

Afrique du Sud, Angola, Antigua-et-Barbuda, Barbade, Belize, Botswana, Dominique, États-Unis, Éthiopie, Fidji, Gambie, Ghana, Grenade, Guadeloupe, Guyane, Îles Cook, Îles Marshall, Îles Salomon, Jamaïque, Kenya, Kiribati, Lesotho, Liberia, Malawi, Maurice, Namibie, Nauru, Niévès, Nigéria, Niue, Ouganda, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Rwanda, Saint-Christophe, Sainte-Lucie, Saint-Vincent-et-les-Grenadines, Samoa, Sierra Leone, Suriname, Swaziland, Tanzanie, Tonga, Trinité-et-Tobago, Vanuatu, Zambie, Zimbabwe

## Sigles et abréviations

---

<b>ACP :</b>	pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique
<b>CAP :</b>	connaissances, attitudes et pratiques
<b>CNDA :</b>	centre national de documentation agricole
<b>CTA :</b>	Centre technique de coopération agricole et rurale
<b>DG :</b>	directeur général
<b>EOS :</b>	énoncé d'option stratégique
<b>FFOM :</b>	analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces
<b>GIC :</b>	gestion de l'information et de la communication
<b>GPS :</b>	Global Positioning System
<b>IICD :</b>	Institut international pour la communication et le développement
<b>KIT :</b>	Royal Tropical Institute, Pays-Bas
<b>MDA :</b>	Ministère de l'Agriculture
<b>ONG :</b>	organisation non gouvernementale
<b>PDF :</b>	Portable Document Format (format de document portable)
<b>RAM :</b>	Random Access Memory (mémoire vive)
<b>RH :</b>	ressources humaines
<b>RUFORUM :</b>	Forum régional universitaire pour le renforcement des capacités dans le domaine de l'agriculture en Afrique
<b>S&amp;E :</b>	suivi et évaluation
<b>SIG :</b>	Systèmes d'information géographique
<b>SIP :</b>	plan de mise en œuvre stratégique
<b>SMART :</b>	spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement opportun
<b>SMS :</b>	Short Message Service
<b>SQR :</b>	Service questions-réponses
<b>STI :</b>	service en technologie de l'information
<b>TDR :</b>	termes de référence
<b>TI :</b>	technologies de l'information
<b>TIC :</b>	technologies de l'information et de la communication
<b>UE :</b>	Union européenne
<b>XML :</b>	Extensible Markup Language (langage de balisage extensible)

# Index

---

## A

Abréviations 139  
Acronymes 139  
Agent de changement *voir* Champion  
Agent de développement (agent de vulgarisation) 24  
Alliances 59  
Analyse de la situation 20  
Analyse de l'environnement 111  
Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) *voir* analyse FFOM  
Analyse des parties prenantes 43, 51  
    évaluation des besoins en information 32  
    ressources requises 20  
    segmentation du personnel 76  
Analyse des risques 56-59, 61  
Analyse FFOM 27, 44-46, 51, 54  
    élaboration d'objectifs stratégiques 52  
    étude de cas 28, 46  
    faiblesses 44, 45  
    forces 44, 45  
    matrice 44  
    menaces 44, 45  
    opportunités 44,45  
    ressources requises 20  
Analyse financière 37, 40, 41  
    coûts 40  
    étude de cas 28, 40  
Ateliers de recherche d'information 89, 90  
Audit de l'information 32, 37-43, 51  
    étude de cas 28, 38, 128  
    objectif 37  
    questions 37  
Audit des ressources humaines (RH) 37, 40-41

## B

Besoins en communication, groupes particuliers 69  
Brainstorming  
    analyse FFOM 45  
    enjeux primordiaux 51

évaluation des besoins en information 31  
retour d'information (feedback) sur la version provisoire du document de stratégie de GIC 77,78

## C

Canaux de communication 75  
    approbation de la stratégie de GIC 79  
    diffusion du rapport de suivi et d'évaluation 109, 110  
    sélectionner des 76-77  
    version finale du document de la stratégie de GIC 82  
    version provisoire de la stratégie de GIC 112  
Cartographie 22  
Champion 17  
    mise en œuvre de la stratégie 93  
Changement  
    adaptation au 16  
    gestion du 94-95  
Chef d'équipe  
    capacités de communication 22  
    qualités souhaitées 21-22, 124, 129  
    réunions de l'équipe de mise en œuvre 92  
    sélection 24  
Clients de l'information 38  
Collaboration 36  
Communication  
    de l'information 2  
    définition 2  
    mise en œuvre de la stratégie de GIC 94, 95  
Compétences  
    audit des ressources humaines (RH) 41  
Compromis 60  
Concurrents 36  
Connaissances 2  
Contributions monétaires  
    compromis 60  
    négociations 59  
'Coût de l'information' 40  
Culture de l'organisation 21

## D

Diplômes, audit des RH 41  
 Directeur des systèmes d'information 17  
 Discussions en focus group 31  
 Discussions ouvertes 92  
 Document de stratégie de GIC  
     activités d'apprentissage 70  
     besoins 64  
     communication 80, 81-82  
     contenu 65-69  
     équipe 62-63  
     feedback sur la version provisoire 110  
     lancement officiel 82  
     langage du 69, 71  
     méthodologie utilisée dans l'élaboration de 65  
     notes pour le facilitateur 72-73  
     objectifs stratégiques 66  
     obligations 69  
     partie principale 65-66  
     plan de mise en œuvre *voir* Plan de mise en œuvre  
     principes 65  
     publication 80  
     questions administratives/techniques 80  
     rédaction 62-73  
     règlement 69  
     responsabilités 69  
     résumé des résultats 65  
     version électronique 82  
 Documentation/diapositives 121  
 Donateurs extérieurs 58  
 Données 2  
 Données de référence 105  
 Données non-traitées 2

## E

Économie 35  
 Élaboration de la stratégie de GIC 49-86  
     changement et 16  
     communication des objectifs et de la progression 81

enjeux primordiaux *voir* Enjeux primordiaux  
 équipe *voir* équipe d'élaboration de la stratégie  
 identification et sélection d'options 50-61  
 planification 15-48  
 préparation 15-48  
 processus 17-19  
 termes de référence *voir* Termes de référence  
 Enjeux primordiaux  
     critères d'identification 51-52  
     définition 51  
     déterminer 51-52  
     thèmes 52  
 Enquête CAP (Connaissances, Attitudes et Pratiques) 43  
 Enquête Connaissances, Attitudes et Pratiques (CAP) 43  
 Entretiens 31  
 Environnement de GIC  
     externe 30  
     interne 30  
 Équipe de formation 118  
 Équipe d'élaboration de la stratégie  
     compétences appropriées 21  
     critères de sélection 23-24, 25  
     équilibrée 21  
     étapes suivantes 24  
     genre et 24  
     niveau de l'équipe 24  
     raisons 21  
     rédaction de la stratégie de GIC 62-63, 71  
     responsabilité 24  
     réunions de l'équipe 92  
     spécialisation 23  
     voir aussi Chef d'équipe  
 Études de cas  
     audit de l'information 28, 38, 128  
     exemple de termes de référence 126-130  
     Ministère de l'Agriculture *voir* Étude de cas : Ministère de l'Agriculture  
     partenariat secteur privé/secteur public 94  
 Étude de comportements (observation) 31  
 Évaluation des besoins en information 29-43



---

- analyse externe 30
- analyse interne 30
- éléments/passages 27, 29, 31-32
- étude de cas 28
- méthodologie 31
- outils pour 31
- préparation 29-32

Évaluation des TIC 39, 40

Évaluation

- de formation 131-134
- évaluer la réalisation des objectifs 99
- mesurer l'impact 99
- modèle logique *voir* Modèle logique
- planifier 105
- voir aussi* Suivi et évaluation (S&E)

## F

Faiblesses 44, 45, 52

Feedback (retour d'information) 75-78, 84

- avantages 76
- choisir le lieu et la date 77
- collecte de 75, 76-78, 84, 110
- finalisation de la stratégie de GIC 78
- organiser les réunions 77-78
- rapport de suivi et d'évaluation 109, 110
- segmenter le personnel 76
- sélectionner des canaux de communication 76-77
- traiter 78
- version provisoire de la stratégie de GIC 75-78

Feedback continu 77

Forces 44, 45, 52

Formation

- accueil 119
- évaluation 131-134
- introduction 119
- modules couverts 120
- objectifs 120
- session d'ouverture 118
- vue d'ensemble du programme 119

Forme hybride - interne/externalisée 124

Formulaire d'auto-évaluation 121, 132

Formulaire d'évaluation 121

Formulaire d'évaluation de la session 121, 131-132

Formulaire d'évaluation sommative 121, 133-134

Fournisseur d'information 38

## G

Gardiens 93

Gestion de l'Information et de la Communication (GIC)  
*voir* GIC

Gestionnaires de l'information 22-23

GIC 1-14

- activités de formation 12-14
- analyse de la situation actuelle 27-48
- définition 3-5
- importance de 3-5, 10
- manque de sensibilisation à 8
- stratégie *voir* stratégie de GIC

Groupes cibles 43

## I

Indicateurs 102

- cadre logique 103
- déterminer 102-105, 107
- efficacité de la stratégie de GIC 104
- vérifiable 104

Information

- acquisition 36
- communication 2
- concept 2
- coûts de 40
- démontrer l'importance de 8
- économies d'argent 3
- économiser de temps 3
- produits et services sur mesure 3

Information électronique, accès à 5

Information scientifique 4

Innovation 3

## Internet

- évaluation des TIC 39
- fiche de renseignement 36

## K

### Kits de formation 121

## L

### Lacunes en matière d'information 37, 41-43, 64

- identification 42-43
- questionnaires 42
- solutions possibles 64

### Liens « si...alors » 99

## M

### Membres de l'équipe 21

### Mémos 79

### Menaces 44, 45, 53

### Mesurer l'impact 102

### Mini-test 121

### Mise à jour de la stratégie de GIC 108-116

- activités d'apprentissage 113
- étapes clés 111-112
- évaluation de l'environnement propice aux changements 111
- notes pour le facilitateur 115-116
- présentation de la version provisoire 112

### Mise en œuvre de la stratégie de GIC 89-91

- activités d'apprentissage 96
- champions, contribution 93
- changement, gestion du 94-95
- communication 95
- conseils 93
- discussions ouvertes 92
- efficace 91-94
- gardiens, contribution 93
- gestion des partenariats 93
- participation 95
- phases 94

plan *voir* Plan de mise en œuvre

questions 88-97

réunions d'équipe régulières 92

soutien 93

stratégie actualisée 112

vision partagée 95

### Modèle logique 99-102, 107

activités 100, 101

apports 100, 101

éléments de 100

impact 102

résultats 101-102

### Modérateur externe 92

## N

### Négociations 59-60

### Négociations sur la gestion 59

### Normes de la session de formation (règlement intérieur) 119

### Note d'information 18, 19

### Notes pour le facilitateur 118-121

avant le début de la formation 118

communiquer la stratégie de GIC 85-86

document de stratégie de GIC 72-73

GIC 12-14

mise à jour de la stratégie de GIC 115-116

session d'ouverture de la formation 118

## O

### Objectifs SMART 55

### Objectifs stratégiques

analyse FFOM et 52

applicables 55

définir 55, 61

document de stratégie de GIC 66

élaboration 52-56

exemples 55

langage 55

mesurables 55

---

réalistes 55  
spécifiques 55  
Observation (étude de comportements) 31  
Opportunités  
analyse FFOM 44, 45  
redéfinies 52, 53  
Options stratégiques  
accessibilité 53, 57  
activités d'apprentissage 60-61  
coût des compétences 53  
définir les priorités 56  
Ordinateurs, évaluation des TIC 38  
Organisation non-gouvernementale (ONG) 35  
alliances 60  
Organisations gouvernementales 35  
Organisations internationales 36  
Organisations  
besoins en information 4  
capacités en GIC 4  
fonctions uniques 4

## **P**

Partenariat secteur privé/secteur public 93  
Partenariats 59  
Partenariats, gérer 93  
Partie(s) prenante(s)  
catégories 34, 43  
comme des groupes cibles 43  
évaluation, planification de 105  
feedback (retour d'information) 75  
organisation externe 43  
organisation interne 43  
Patience, membres de l'équipe 21  
Pensée vagabonde *voir* Brainstorming  
Périphériques, évaluation des TIC 39  
Personnel, approbation de la stratégie 79  
Phases de mise en œuvre de la stratégie 94  
Plan de mise en œuvre 67-69  
activités 67, 89, 90

apports 67, 89, 90  
audience cible 67  
avantages 67  
budget 68  
échancier 68, 89, 90  
justification 67  
réalisations 67  
rôles et responsabilités 68, 91  
stratégie de GIC actualisée 112  
suivi et évaluation 68, 91  
Plan de mise en œuvre de la stratégie (PMOS) 123, 128  
Plans de développement 35  
Points d'accès à l'information 35  
Politique d'information 9  
Position de l'organisation 35  
Présentation des résultats, ressources nécessaires 20  
Prise de décision rapide 3  
Producteur de l'information 22-23  
Produits d'information 38  
Profil de l'organisation 32-35, 51  
Propriété 60

## **Q**

Qualités relationnelles, membres de l'équipe 21  
Questionnaires  
lacunes en matière d'information 42  
évaluation des besoins en information 31, 42  
Questions fermées 31, 42  
Questions ouvertes 31, 42

## **R**

Rapport de suivi et d'évaluation  
contenus 114  
présentation 110, 114  
processus de diffusion 114  
Rapporteur, discussions ouvertes 92  
Recherche documentaire 32, 35-36, 51  
autres fournisseurs d'information 36  
contexte culturel 35

contexte socio-politique 35  
 économie 35  
 objectif 32  
 politiques 35  
 réseaux/collaboration 36  
 technologies 36  
 Règlement intérieur (normes de la session de formation) 119  
 Renseignements sur les meilleures pratiques 4  
 Réponses 75-78  
 Réseaux 36  
 Résolution de problèmes 3  
 Ressources d'information 29, 38  
   produit d'information vs. 29  
 Résumé opérationnel 65  
 Risques 56, 61  
 Risques financiers 58, 59  
 Risques organisationnels 57, 59  
 Risques politiques 57, 59  
 Risques techniques 58, 59

## S

Service d'information 30, 38  
 Services d'experts externalisés 124  
 Services d'information internes 5  
*Smart toolkit* 98  
 Soutien 93  
 Stratégie ABC 59-60  
 Stratégie de GIC de l'organisation 9  
 Stratégie de GIC nationale 9  
 Stratégie de GIC  
   absence de 6, 7  
   activités de formation 12-14  
   approbation 79, 84  
   avantage de 7  
   communiquer 74-86  
   compte rendu 16-26  
   définition 6-7, 10  
   document *voir* document de stratégie de GIC  
   élaboration *voir* élaboration de la stratégie de GIC

finalisation 78  
 formulation 49-86  
 importance de 6-7  
 mise à jour *voir* mise à jour de la stratégie de GIC  
 mise en œuvre *voir* mise en œuvre de la stratégie de GIC  
 mobilisation des ressources 16-26  
 national 9  
 organisationnel 9  
 participation du personnel 75  
 planification 15-48  
 préparation 15-48  
 rapport sur les résultats 18  
 version provisoire, feedback sur 75-78  
 Structure organisationnelle 34  
 Suivi 99  
 Suivi et évaluation (S&E) 8, 98-107  
   activités d'apprentissage 106  
   diffusion du rapport 109-110  
   indicateurs 102-105

## T

Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) *voir* TIC  
 Téléphonie mobile 58  
 Termes de référence 19-20, 25  
   activités d'apprentissage 25  
   affectation des ressources 20, 125  
   compétences requises 124, 129  
   contexte 122, 126-127  
   coordination 124, 129  
   déficiences/défis 122  
   documents principaux 125, 130  
   échancier de la mise en œuvre 124, 129  
   exercice 126-130  
   exercice en interne 124  
   méthodologie 123, 129  
   modèle pour la préparation 122-125  
   modèle pour la révision 122-125  
   objectifs 123, 127  
   présentation de l'organisation tutelle 122

---

questions à traiter 123, 128  
rapports 124, 129  
résultats escomptés 123, 128  
rubriques 20

#### TIC

évaluation 37, 38-40, 41  
fiche de renseignement 36

Types de questions 31, 42

## U

Utilisateurs de l'information 22-23

## V

Vision partagée 95







ISBN: 978-92-9081-541-9

