



Manuel de l'utilisateur

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 ou contactez :

CTA Postbus 380
6700 AJ Wageningen
The Netherlands
Tel: +31 (0)317-467100
Fax: +31 (0)317-460067
Courriel: 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. Manuel de l'utilisateur, Wageningen, Pays-Bas, CTA.

Publié pour la première fois en 2014 par le Centre technique de coopération agricole et rurale ACP-UE (CTA)
ISBN: 978-92-9081-542-6

Auteur Barbara Gumbs
Traduction ACG/CAPSTAN, Belgique
Relecture Yawo Assigbley ; BLS, Belgique
Illustrateur Auke Herrema
Image originale de couverture ACG sprl, 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

Contents

Liste des schémas, tableaux et encadrés	iv
Avant-propos	v
Remerciements	vi
Préface	vii
Module 1 – Introduction	1
1.1 Gestion de l'information et de la communication (GIC)	2
1.2 Avantages procurés par une stratégie de GIC	4
1.3 Portée et structure	5
Module 2 – Processus de préparation et de planification	7
2.1 Préparation de l'élaboration d'une stratégie de GIC	9
2.1.1 Création de l'adhésion : facteurs clés de réussite	9
2.1.2 Création d'une équipe chargée de l'élaboration de la stratégie	12
2.1.3 Termes de référence	14
2.2 Collecte et analyse des informations	15
2.2.1 La recherche documentaire	15
2.2.2 Audit interne des informations	18
2.2.3 Discussions du groupe de réflexion avec les parties prenantes	25
2.3 Analyse de la situation actuelle	27
2.3.1 Mise au point d'une analyse FFOM	27
Module 3 – Formulation et élaboration de la stratégie	31
3.1 Détermination des enjeux primordiaux	33
3.1.1 Détermination des objectifs stratégiques et des énoncés d'options stratégiques	35
3.1.2 Consultations avec des services et des parties prenantes	39
3.1.3 Organisation par ordre de priorité des options stratégiques à inclure dans le document de stratégie de GIC	40
3.2 Elaboration du document de stratégie	42
3.2.1 Table des matières du document de stratégie de GIC	42
3.2.2 Plans de mise en œuvre	43

 Module 4 – Mise en œuvre, suivi et évaluation	45
4.1 Mise en œuvre de la stratégie de GIC	47
4.2 Suivi et évaluation	50
4.2.1 Révision et mise à jour de la stratégie de GIC	51
 Annexes	
I Diagramme de l'élaboration d'une stratégie de GIC	54
II Sélection d'un sous-système	61
III AGRIMARK : Termes de référence pour l'élaboration d'une stratégie de gestion de l'information et de la communication (GIC)	64
IV AGRIMARK : Profil de l'Organisation	67
V AGRIMARK : Fiche de renseignements	69
VI AGRIMARK : Ebauche de questionnaire	71
VII AGRIMARK : Notes du questionnaire	78
VIII AGRIMARK : Planification des discussions du groupe réflexion avec les parties prenantes	80
IX Directives pour l'exercice de définition des priorités concernant les énoncés d'options stratégiques	82
X AGRIMARK : Exemple de plan de mise en œuvre	85
XI AGRIMARK : Exemple de formulaire d'activité pour un membre de l'équipe	90
XII AGRIMARK : Planification de l'évaluation participative du projet – renforcement des capacités pour la mise à disposition de services de vulgarisation	91
XIII Conseils pour les petites organisations	93
XIV Aide-mémoire pour l'élaboration d'une stratégie de GIC	94
Glossaire	96
Bibliographie	99
Collaborateurs du guide et du manuel	101
Sigles et abréviations	103
Index	104

Liste des schémas, tableaux et encadrés

| Schémas

1	AGRIMARK : Organigramme	6
2	AGRIMARK : Flux informel d'information entre les services opérationnels	22
3	AGRIMARK : Flux externe d'information	26

| Tableaux

1	AGRIMARK : Résultat de l'analyse FFOM	32
2	AGRIMARK : Élaboration des énoncés d'options stratégiques	39
3	AGRIMARK : Exemple d'énoncé stratégique et d'explication	40
4	Plan de mise en œuvre : rubriques et descriptions	45
5	AGRIMARK : Segmentation des groupes en fonction du mode de communication	48

| Encadrés

1	AGRIMARK : Informations de base	5
2	AGRIMARK : Méthode suivie par le champion/agent de changement	10
3	AGRIMARK : Sélection de l'équipe chargée de l'élaboration de la stratégie	13
4	Evènements et tendances à suivre en permanence	18
5	AGRIMARK : Thèmes discutés lors de la première réunion d'équipe	19
6	AGRIMARK : Portée de la séance d'information sur les jeux de rôle	22
7	AGRIMARK : Résultats de la discussion du groupe de réflexion	27
8	AGRIMARK : Méthode de définition des enjeux primordiaux	35
9	AGRIMARK : Principe de base utilisé pour l'élaboration des énoncés d'options stratégiques de GIC	37
10	Phases de la mise en œuvre de la stratégie	50

Avant-propos

Garantir l'accès aux informations et aux connaissances 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 aux besoins croissants des 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 menées par le CTA dans les régions ACP afin de déterminer les besoins et les capacités des différents acteurs du secteur du développement agricole et rural a permis de se rendre compte que l'absence de stratégie en matière de gestion de l'information et de la connaissance constituait une lacune majeure. D'autres lacunes ont été observées et sont liées à une absence de partage et d'approches de diffusion de l'information dans les institutions, ce qui a empêché les organisations de tirer des 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). Des 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 est en parfait accord avec son nouveau plan stratégique, dans lequel l'intégration de la gestion de la connaissance (GM) à la gestion de l'information et de la communication (GIC) est une priorité.

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 et de la gestion de la connaissance. Pour ce faire, il a fallu rédiger et établir la validation de la méthodologie régionale et organiser des ateliers de formation pour formateurs dans les Caraïbes, le Pacifique, et 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 mettent également l'accent sur 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 y prendront part. Ils donnent des astuces très utiles concernant les questions liées à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation. Pour obtenir davantage d'outils et d'indications utiles dans ce domaine, 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. 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.

Michael Hailu
Director, CTA

Remerciements

Lorsque nous avons commencé cette aventure lors d'une froide journée d'hiver au mois de 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 d'évaluation 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 et visant à 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 infailible qu'ils nous ont manifesté au cours de ce processus.

Christine Webster

Chef de projet au CTA

À propos de l'auteur

Barbara Gumbs

Barbara Gumbs est experte en gestion de l'information. Elle a acquis son expérience au Caribbean Industrial Research Institute à Trinité-et-Tobago, où elle a travaillé pendant 21 ans en tant que spécialiste de l'information et responsable du service des Technologies de l'Information. Elle y a conduit plusieurs projets sur la gestion de l'information industrielle, agricole et environnementale. Ces projets étaient financés par l'organisation des États américains (OEA), le Centre de recherches pour le développement international (CRDI, Canada), l'UNESCO et des organisations privées et régionales des Caraïbes. Après sa retraite, elle a continué de travailler en tant que consultante en gestion de l'information. Barbara est coordinatrice régionale de l'étude des besoins dans les Caraïbes et des études de suivi administrées par le CTA. Elle est intervenue à plusieurs reprises lors de conférences régionales et internationales.

Préface

Depuis 2003, le Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA) organise des études d'évaluation des besoins, des ateliers et des activités visant à formuler les priorités dans plus de 34 pays des régions de l'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique. Plusieurs centaines de hauts responsables politiques et de planificateurs, de professionnels de l'information et de décideurs provenant d'un échantillon d'organisations de développement agricole et rural ont participé à ces activités. Ces interactions ont permis de mettre en lumière les déficiences existant en matière de partage, de diffusion et de gestion des informations.

Le CTA a entre autres essayé de répondre à ces besoins en préparant deux outils pratiques, un Guide du facilitateur et un Manuel de l'utilisateur. Le Manuel de l'utilisateur s'adresse aux responsables de l'élaboration de la stratégie de gestion de l'information et de la communication dans les organisations du secteur agricole. Il s'agit principalement de cadres et de responsables supérieurs ou de spécialistes du sujet qui sont supposés bien connaître et avoir pleinement conscience du rôle crucial que jouent les informations dans la réalisation des objectifs organisationnels. Dans le cas où une organisation embaucherait un consultant par contrat pour élaborer la stratégie d'information et de communication, le personnel chargé de superviser le processus pourra s'appuyer sur ce manuel.

Module

1

Introduction



Ce Manuel de l'utilisateur part du principe qu'il existe une politique agricole nationale globale. Cette politique alimente la mission, la direction ou le mandat des organisations, tant des grandes organisations gouvernementales – telles que les ministères – que des petites organisations non gouvernementales (ONG) qui comprennent un service consacré à l'agriculture nationale. La politique agricole nationale peut être explicite (déclaration gouvernementale, livre blanc ou autre document) ou implicite (ressortant de discours prononcés par les représentants des ministères de l'Agriculture, de la Planification, des Finances ou autres au fil du temps). Les politiques agricoles nationales façonnent la vision des organisations et influencent leur future orientation stratégique. Les politiques agricoles et la stratégie de GIC sont étroitement liées par une boucle de rétroaction itérative continue : définition, mise en œuvre, suivi, évaluation, ajustement et redéfinition. L'évaluation, l'ajustement et la redéfinition peuvent avoir lieu à chaque étape. Par conséquent, une stratégie de GIC n'est pas « gravée dans le marbre » et peut être réexaminée à mesure que les politiques agricoles sont créées ou révisées, que les besoins en matière d'information sont identifiés et en fonction de l'influence exercée par les développements technologiques et mondiaux sur l'économie locale.

Le présent Manuel de l'utilisateur vise à *guider les chefs d'équipe d'organisations agricoles dans l'élaboration d'une stratégie de gestion de l'information et de la communication*. Avant d'entreprendre l'élaboration d'un document de stratégie de GIC, il est nécessaire de comprendre le concept de gestion de l'information et de la communication et d'être conscient du rôle joué par la formulation, la mise en œuvre et le suivi d'une telle stratégie dans la réalisation de ses objectifs organisationnels. Vous trouverez une brève analyse de ces concepts ci-dessous.

1.1 Gestion de l'information et de la communication (GIC)

Chaque organisation possède des données et des informations en version électronique et imprimée. Parmi les supports d'information existants, on compte par exemple les bases de données et les fichiers informatiques, les rapports, les vidéos explicatives qui accompagnent les manuels et les procédures d'utilisation de matériel audio servant à enregistrer les conférences et les réunions. L'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) facilite l'accès à ces types de supports par l'intermédiaire de réseaux informatiques partagés au sein d'une organisation et, en externe, par l'intermédiaire de réseaux sur le domaine public. Les TIC permettant la diffusion des informations sont par exemple : les ordinateurs, les tablettes, les téléphones portables, la radio, la télévision et les systèmes satellitaires. Tous les services, tels que les services du personnel, financier, de recherche, marketing, de l'informatique et des relations publiques, produisent de l'information dans le cadre de leurs programmes de travail. Par conséquent, les informations d'une organisation ne se limitent pas au contenu de la bibliothèque, du centre de documentation, du centre d'archivage ou du centre d'informatique. Il est impératif d'avoir une vision holistique de l'information à la fois en tant que ressource organisationnelle qu'en tant qu'atout précieux.

En tant que ressource, l'information (par ex. les données brutes, le contenu des rapports, les conseils oraux ou les TIC) est nécessaire à la prise de décision à tous les niveaux. Elle doit être perçue par l'organisation comme un capital aussi important que ses finances, son personnel, son installation et ses machines ou encore ses clients. Cette perception se traduit par la manière dont une organisation gère ses informations et ses infrastructures d'information, par exemple en nommant des « gardiens » de l'information qui sont chargés, entre autres, de générer l'information, de la transposer dans des formats utilisables, de la diffuser et de la protéger. Il est possible d'apprécier la qualité de la gestion de l'information d'une organisation à sa réaction en cas de besoins en information, aux responsabilités incombant aux gardiens, à l'attribution de fonds adéquats, à la disponibilité et à l'accessibilité d'une stratégie d'information documentée, ainsi qu'à la position du service d'information dans l'organigramme (par rapport aux autres actifs de l'organisation).

Si l'on veut réaliser les objectifs et les mandats de l'organisation, les ressources et les actifs doivent être gérés selon des principes précis. Cette règle s'applique également aux ressources et aux actifs en matière d'information et de communication. La gestion de l'information et de la communication doit donc inclure non seulement la gestion de l'information, mais aussi la gestion des technologies de l'information et de la communication. Par conséquent, la gestion de l'information et de la communication (GIC) est « un concept ou une pratique multidisciplinaire qui intègre quatre grands domaines – les technologies de l'information, la gestion de l'information, la communication et la gestion – dans le but d'améliorer l'utilisation de l'information dans [les] organisations et dans la société en général. »¹ Horton² pousse plus loin le concept de GIC en soulignant les cinq principes directeurs suivants, considérés par de nombreuses organisations comme la base de la gestion stratégique des informations :

- 1 Les fonds documentaires et les technologies de l'information sont des actifs majeurs de l'[organisation] et doivent être gérés en conséquence ;
- 2 Les investissements réalisés en matière d'information doivent servir uniquement les missions, les causes et les objectifs de l'[organisation] ;
- 3 Les supérieurs hiérarchiques et les chefs de service ainsi que les employés des différents services de l'[organisation] sont les gardiens des informations qu'ils utilisent et, en tant que tels, portent une responsabilité importante vis-à-vis des restrictions de l'organisation en ce qui concerne l'utilisation efficace de l'information et son partage tant interne qu'avec divers groupes de clients [ou parties prenantes] ;
- 4 Les utilisateurs finaux sont responsables de la planification, de la gestion et du contrôle des informations qu'ils collectent, produisent, traitent et archivent, livrent et utilisent ;
- 5 La gestion des différentes phases du cycle de vie de l'information, depuis sa création jusqu'à son retrait et à sa suppression, doit avoir lieu selon une approche formelle.

Horton poursuit en affirmant que la gestion stratégique de l'information *devient une tentative de relier les questions d'information aux objectifs stratégiques de l'entreprise et aux programmes et d'élaborer les stratégies correspondantes*. Ce manuel vise à établir un lien entre l'élaboration d'une stratégie de GIC et la mission de l'organisation. En d'autres termes, la stratégie de GIC détaillée dans un document de stratégie de GIC de l'institution doit aider l'organisation à remplir sa mission, sa vision, son mandat et ses objectifs.

1 Rapport annuel 2009 <http://annualreport2009.cta.int/fr/glossaire-des-termes-techniques.html>

2 Horton, F.W. The strategic role of information management Library Science with a Slant to Documentation and Information Studies 1993, vol. 30, No1 p. 1-5 ISSN 0970-6089

1.2 Avantages procurés par une stratégie de GIC

Une stratégie de GIC est un cadre fournissant des orientations et définissant des priorités en ce qui concerne la gestion des ressources et des actifs d'information et de communication d'une organisation dans le but de soutenir l'exécution de ses programmes et projets. Toutes les organisations, petites ou grandes, dans le secteur public ou privé, peuvent tirer profit de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie écrite de GIC à l'échelle de l'entreprise et disponible pour l'ensemble du personnel. Cela est vrai pour les petites organisations (annexe XIII) et pour les ministères de l'Agriculture comprenant plusieurs divisions et services. Dans les sociétés traditionnelles, l'adaptation des principes de GIC et l'élaboration d'une stratégie de GIC utilisant des méthodes traditionnelles de gestion de la communication et de l'information devront être étudiées de façon plus approfondie.

Voici les avantages majeurs qu'une organisation peut tirer de la formulation et de la mise en œuvre d'une stratégie de GIC :

- les ressources informationnelles sont attribuées à des programmes et à des projets de façon objective en fonction de priorités définies en vue de remplir les objectifs organisationnels ;
- les capacités en matière des TIC sont prioritaires en tant que soutien fondamental aux programmes et aux projets ;
- l'acquisition et la mise à jour du matériel et des logiciels de TIC sont menées en consultation avec les utilisateurs et conformément aux priorités définies ;
- l'acquisition et l'utilisation de l'information constituent des postes budgétaires réguliers pour les projets et programmes de l'organisation ou du service ;
- les procédures opérationnelles encouragent l'intégration de l'information et de la communication, ce qui facilite la création de réseaux internes et externes ;
- un flux optimal d'information est créé entre les producteurs, les gardiens et les utilisateurs de l'information ;
- tous les membres du personnel sont informés des programmes et plans prioritaires de l'organisation, ce qui crée une situation de coopération et permet de se concentrer sur la réalisation des objectifs ;
- le renforcement des capacités pour la GIC est intégré au développement et aux plans de l'organisation ;
- les mécanismes de suivi et d'évaluation de l'acquisition, de la production, de l'utilisation et de la diffusion de l'information sont intégrés aux programmes et aux projets de l'organisation ;
- le suivi des développements dans l'environnement externe est reconnu comme une activité essentielle qui facilite les comportements proactifs vis-à-vis des opportunités ou des menaces éventuelles concernant la réalisation des objectifs de l'organisation.

1.3 Portée et structure

L'élaboration d'un document de stratégie de GIC se compose de 6 étapes. Bien que le présent manuel cible les organisations agricoles, les étapes suivantes peuvent être utilisées par tout type d'organisation :

- 1 obtenir l'adhésion de la direction et du personnel d'exécution ;
- 2 créer une équipe chargée d'élaborer la stratégie ;
- 3 analyser la situation actuelle ;
- 4 préparer une analyse FFOM ;
- 5 élaborer et formuler les objectifs stratégiques, la stratégie principale et préparer le document de stratégie de GIC ;
- 6 mettre en œuvre, présenter, suivre, évaluer et mettre à jour la stratégie.

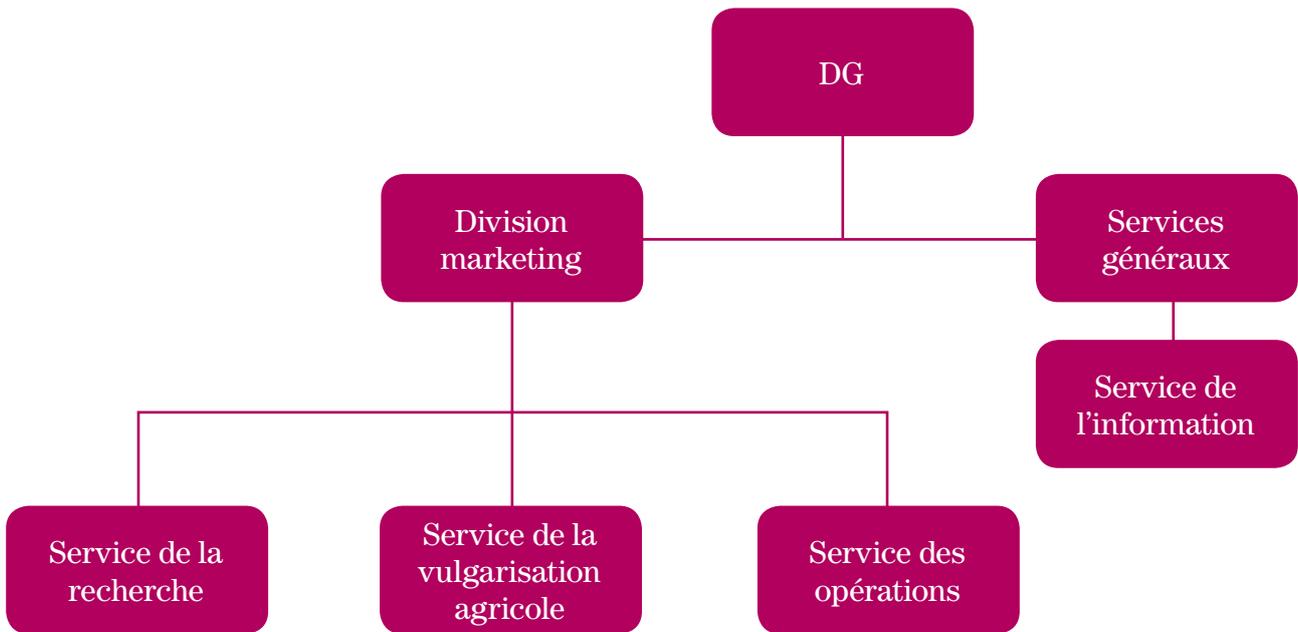
Les discussions concernant chaque étape seront suivies d'un compte-rendu sur la méthode adoptée par l'organisation fictive AGRIMARK³ – une organisation de marketing agricole. Les informations générales sur AGRIMARK sont présentées dans l'**encadré 1** et le **schéma 1** présente son organigramme.

Encadré 1. AGRIMARK : Informations de base

AGRIMARK est un organisme officiel créé par une loi du Parlement en vue d'offrir un service de vulgarisation efficace aux communautés rurales, d'établir et de fournir un service de veille au secteur agroalimentaire et de soutenir l'élaboration de produits alimentaires à base de fruits et de légumes. Les responsables des services de la recherche, de la vulgarisation agricole et des opérations rendent compte au directeur du service marketing, tandis que le responsable du service de l'information rend compte au directeur des services organisationnels (finance et ressources humaines). L'organigramme du schéma 1 représente les voies officielles de communication chez AGRIMARK.

³ Toute ressemblance avec une organisation existante est purement fortuite. Les informations fournies pour cette organisation fictive servent uniquement à illustrer l'élaboration d'une stratégie de la GIC.

Schéma 1. AGRIMARK : Organigramme



Module

2

Processus de préparation et de planification



Les organisations peuvent décider d'adopter une stratégie de GIC et de l'inclure dans leur gestion parce qu'elles ont découvert le concept lors d'ateliers de formation ou de conférences, ou en observant la contribution apportée par l'approche stratégique de la gestion de l'information et de la communication à la réalisation du mandat d'une autre organisation. Cependant, le déclencheur du changement est habituellement la prise de conscience de la gestion inefficace et inadaptée de l'information, qui peut se manifester de plusieurs manières. À titre d'exemple, on peut citer les flux d'information et de communication insatisfaisants dans les services et dans l'ensemble de l'organisation, le soutien budgétaire irrégulier et limité accordé à la gestion de l'information, l'inefficacité des collectes et des analyses de données, l'incapacité à reconnaître les occasions permettant d'atteindre les objectifs de l'organisation et à prendre des mesures proactives face aux possibles menaces, et l'incohérence ou le manque de clarté des politiques et des procédures.

Une fois la décision prise d'élaborer un document de stratégie de GIC, il est nécessaire d'effectuer une préparation et une planification efficaces afin de garantir la réussite de sa mise en œuvre. La directive peut venir de votre directeur général. Cependant, un haut responsable ou un autre membre du personnel ayant été sensibilisé au concept à l'occasion d'un atelier de formation ou d'une conférence pourra prendre l'initiative de présenter les possibles avantages que confèrerait une stratégie de GIC à votre organisation. Quelle que soit la personne qui introduit cette idée dans l'organisation, la présence d'un « champion » encourageant continuellement l'avancement du projet est fortement souhaitée.

À la fin de ce chapitre, vous serez capable de :

- développer des idées pour susciter l'adhésion du personnel de votre organisation ;
- donner des conseils concernant la sélection des membres de l'équipe chargée de l'élaboration de la stratégie et participer à cette sélection ;
- évaluer la portée des termes de référence pour l'équipe d'élaboration de la stratégie ;
- élaborer un plan de collecte des informations pour l'étude des besoins et son analyse ultérieure ;
- diriger les membres de votre équipe au cours de l'élaboration de la stratégie de GIC par l'intermédiaire d'une recherche documentaire, d'un audit des informations et de discussions du groupe de réflexion avec les parties prenantes.

2.1 Préparation de l'élaboration d'une stratégie de GIC

Pour bien vous préparer, vous devez obtenir l'autorisation de votre directeur général (PDG) et des membres de la direction ainsi que l'engagement de l'ensemble du personnel dans le processus d'élaboration d'une stratégie de GIC. En d'autres termes, il faut commencer par viser l'adhésion de tout le personnel. Une fois l'adhésion obtenue, vous serez prêt à mobiliser les ressources, à créer une équipe d'élaboration de la stratégie et à planifier la collecte des données et des informations pertinentes.

2.1.1 Création de l'adhésion : facteurs clefs de réussite

Il existe trois facteurs clefs de réussite à prendre en compte lorsque vous cherchez à susciter l'adhésion de l'organisation pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de GIC. Ces facteurs clefs de réussite sont les suivants :

- désignation d'un champion ou d'un agent de changement pour lancer le projet ;
- engagement de la part de votre DG et des services généraux ;
- engagement de la part de l'ensemble du personnel (d'exécution et de soutien) de votre organisation.

Quelle est la fonction du champion ?

Le champion ou l'agent de changement a une motivation personnelle à voir le processus mis en œuvre et la stratégie de GIC utilisée dans la gestion de l'organisation. Par conséquent, il va faire tout son possible pour introduire ce concept. Ceci est particulièrement important au cours de l'étape initiale. Le champion ou l'agent de changement doit maîtriser le sujet, être persévérant, flexible, avoir un tempérament calme et être capable de créer un réseau dans le service et dans la sphère interinstitutionnelle.

Si le champion ou l'agent de changement est le directeur ou le PDG, il peut formuler des lignes directrices et ensuite déléguer la gestion du processus à un haut responsable.

Le fait que le champion ou l'agent de changement ne fasse pas partie de l'équipe de direction peut certes constituer un défi, mais celui-ci n'est pas insurmontable. Si vous êtes dans cette situation, vous allez devoir faire face à deux difficultés : convaincre votre DG et les hauts responsables (s'ils n'apportent pas déjà leur soutien) de l'importance d'une stratégie de GIC et obtenir l'engagement du personnel d'exécution et de soutien.

Deux méthodes s'offrent à vous pour essayer de convaincre votre direction. Vous pouvez préparer une note d'information et la présenter lors d'une réunion ou commencer à faire du lobbying auprès des responsables de divisions, des chefs de service et des membres de la direction au cours de réunions ou même, de façon informelle et individuelle, à l'occasion des pauses café afin d'obtenir leur soutien. La note d'information destinée à la direction ne doit pas excéder deux pages. Elle doit contenir un bref paragraphe sur les avantages qu'offre la mise en œuvre d'une stratégie de GIC. Elle doit également présenter au moins un problème auquel fait face votre organisation dans le domaine de l'information et qui pourrait être résolu en mettant en place une stratégie de GIC et démontrer comment cette action permettrait de répondre à au moins un des objectifs de votre organisation. En ce qui concerne la direction, la méthode la plus efficace consiste à mettre sur pied un projet type donnant une **vue d'ensemble** du processus sous la forme d'une présentation audiovisuelle. **Annexe 1** : Diagramme sur l'élaboration d'une stratégie de GIC est un outil utile pour l'élaboration de ce projet type. Pour cette présentation, il n'est pas nécessaire de détailler les différentes étapes. La vue d'ensemble doit reprendre les principaux titres du début de chaque étape du diagramme.

La préparation d'un document de stratégie de GIC exige un temps considérable étant donné qu'il est nécessaire de collecter les informations, de participer aux réunions pour réfléchir sur les besoins en matière d'information et de communication, de mener des analyses et de maintenir la communication avec le personnel et les parties prenantes, et tout cela entraîne des coûts. Ainsi, obtenir l'autorisation de votre direction est indispensable si vous souhaitez déployer les ressources, débloquer les fonds et obtenir l'accès aux dossiers susceptibles de contenir des informations confidentielles. En outre, autoriser les chefs de service à organiser les réunions et les entretiens programmés implique d'obtenir l'approbation de la direction et son engagement à élaborer une stratégie de GIC.

Dans certaines circonstances, notamment si votre organisation est grande ou si les ressources sont limitées, il peut s'avérer peu pratique d'obtenir l'autorisation de votre direction pour l'élaboration d'une stratégie de GIC pour la totalité de votre organisation au même moment. Dans ce cas, il est préférable de sélectionner un sous-système pour la mise au point d'une stratégie de GIC. Pour être efficace, le sous-système doit viser à remplir au moins un des objectifs de votre organisation ou un objectif relatif à la gestion de l'information dans plusieurs unités ou services, par exemple votre sous-système de marketing, de vulgarisation agricole ou d'enregistrement des agriculteurs. La sélection d'un sous-système a pour avantage que les bénéfices engendrés par la mise en œuvre d'une stratégie de GIC peuvent être obtenus plus rapidement que si l'ensemble de l'organisation était impliqué au même moment dans le processus. Cette approche peut également servir à encourager l'adoption complète d'une stratégie de GIC dans toute l'organisation. **L'annexe II**, Sélection d'un sous-système, présente un cas indiquant comment aborder la sélection d'un sous-système dans votre organisation pour l'élaboration d'une stratégie d'information. Bien que le cas présenté soit celui d'un institut de recherche industrielle, vous pouvez également appliquer cette méthode à une organisation agricole.

L'engagement du personnel est essentiel. Les employés doivent comprendre le processus et la manière dont la mise en œuvre d'une stratégie de GIC peut les aider à mener à bien leur mission de façon plus efficace. La communication est primordiale pour apaiser les angoisses et tordre le cou aux rumeurs qui se propageront à coup sûr lors de l'introduction d'un nouveau système dans une organisation. Une présentation orale peut donner l'occasion au personnel de poser des questions et de faire part de ses inquiétudes éventuelles.

Il est nécessaire d'organiser des séances d'information séparées pour les parties prenantes dont la participation sera cruciale pour la réussite de l'élaboration et de la mise en œuvre de votre stratégie de GIC. Invitez ces parties prenantes à participer à des discussions du groupe de réflexion et organisez des séances séparées pour celles qui contribuent habituellement au financement de votre organisation. Ces séances doivent avoir lieu une fois obtenu l'accord de votre direction pour l'élaboration de la stratégie de GIC de votre organisation.

Les organisations évoluant dans le cadre de sociétés traditionnelles doivent suivre leurs propres normes culturelles en matière de communication des informations. Ces normes peuvent consister à faire du chef du village le premier moyen de communication, ou dans d'autres situations, à respecter les coutumes des sociétés patrilinéaires ou matrilineaires.

L'**encadré 2** présente la méthode adoptée par le champion ou l'agent de changement d'AGRIMARK, un spécialiste du sujet travaillant dans le service de l'information.

Encadré 2. AGRIMARK : Méthode suivie par le champion/agent de changement

Voici les mécanismes utilisés par l'agent de changement d'AGRIMARK pour présenter le concept à la direction et au personnel. Cet agent de changement a été sensibilisé au concept de GIC à l'occasion d'un atelier de formation.

A. À la direction : Préparation et présentation (i) d'un rapport succinct sur l'atelier de formation qui a mis en exergue les avantages de la mise en œuvre d'une stratégie de GIC et (ii) d'une note d'information illustrant le lien entre l'élaboration d'une stratégie de GIC et la réalisation de la mission d'AGRIMARK. La note décrivait trois problèmes rencontrés par AGRIMARK en matière de gestion de l'information pouvant être résolus en adoptant une stratégie de GIC et une description des avantages de cette adoption. Ces trois problèmes étaient les suivants : le caractère inaccessible des données de production détenues de manière indépendante par le personnel, l'équipement obsolète et le matériel dépassé réduisant à néant la tentative de créer un réseau et le mécontentement concernant les services fournis aux associations d'agriculteurs, la principale partie prenante d'AGRIMARK. Une estimation type des coûts et du temps nécessaires à l'élaboration d'une stratégie de GIC figurait en annexe de la note d'information.

B. Au personnel : Présentation orale des principales informations sur l'atelier de formation définissant la stratégie de GIC, des avantages pour AGRIMARK et résumé du processus d'élaboration d'un document de stratégie de GIC.

2.1.2

Création d'une équipe chargée de l'élaboration de la stratégie

Vous pouvez désigner un chef pour l'équipe chargée de l'élaboration du document de stratégie, sous réserve de l'approbation par l'équipe de direction. Vous pouvez le sélectionner parmi les membres du personnel et il ne doit pas nécessairement être le champion. Au cas où l'organisation ne parviendrait pas à choisir un chef d'équipe au sein du personnel, il faudra envisager de recourir aux services d'un consultant.

Le consultant est censé disposer de compétences et d'aptitudes qui ne sont peut-être pas présentes dans votre organisation. Lors de certaines étapes du processus d'élaboration de la stratégie, notamment la modération des séances du groupe de réflexion avec les parties prenantes, la définition des enjeux primordiaux et l'élaboration et la formulation des options stratégiques à inclure dans le document de stratégie de GIC, l'expérience et l'expertise d'un consultant peuvent représenter un avantage certain. Cependant, la plupart du temps, le consultant n'aura pas une connaissance approfondie des politiques et des procédures internes. Si l'embauche d'un consultant se révèle être la meilleure approche pour votre organisation, un membre du personnel pourra être désigné pour seconder le consultant dans l'exécution de sa mission. Cela représente deux avantages, tant pour le consultant, parce qu'il recevra de l'aide pour obtenir les informations pertinentes et aborder la dynamique culturelle de votre organisation, que pour l'organisation, parce que l'employé prendra part de façon pratique à chaque étape du processus.

Le membre du personnel sélectionné comme chef d'équipe ou partenaire du consultant doit être doté d'un certain nombre de caractéristiques clefs :

- *Capacité de leadership.* Les membres de l'équipe ont besoin d'être guidés afin de réaliser leurs tâches dans les délais impartis. Il faudra également trouver des solutions aux difficultés qui se présenteront ;
- *Connaissance approfondie des procédures opérationnelles de l'organisation, y compris des fonctions interservices.* Ce niveau de connaissance permettra de dépasser les idées parfois réductrices de certains membres de l'équipe ;
- *Bonne connaissance de la culture de l'organisation.* Les techniques particulières employées par l'organisation pour contourner les problèmes, saisir les occasions et de respecter certaines procédures administratives ne figure pas dans les manuels d'opération ;
- *Excellentes capacités de communication.* Afin de maintenir l'adhésion de l'organisation au projet tout au long de l'élaboration du document de stratégie de GIC, il est nécessaire de communiquer sur la réalisation des étapes clefs du processus d'élaboration ;
- *Connaissance approfondie de la vision de l'organisation.* Cette connaissance est particulièrement utile pour orienter l'équipe sur la voie à suivre au cours des discussions et pour analyser les informations collectées ;
- *Poste suffisamment haut placé dans la hiérarchie de l'organisation pour accéder directement au PDG ou aux membres de l'équipe de direction.* Au cours du processus d'élaboration, il sera peut-être nécessaire de consulter le DG ou les hauts responsables ou de recueillir leurs avis. Un accès facile, que ce soit par des mécanismes de communication informels tels que le téléphone ou les échanges de courriels, ou formels par lettre, facilitera la tâche du chef d'équipe.
- Si votre direction vous a confié la gestion du processus d'élaboration, votre première tâche consiste à apprendre comment mettre au point un document de stratégie de GIC. Un diagramme des différentes étapes figure en **annexe I**.

Il est difficile, voire impossible, pour une seule personne de préparer un document de stratégie de GIC, c'est pourquoi il est préférable de travailler en équipe. Une fois que vous connaissez les différentes étapes, il est temps de créer votre équipe. Vous devez vous concentrer sur sa composition et sur les qualités dont devront être dotés ses membres.

Les services qui collectent, organisent, archivent, utilisent, réorganisent et diffusent les données et les informations, quel que soit leur support, doivent faire partie de votre équipe. Pour cela, l'organigramme et votre connaissance de l'organisation seront utiles. Vous pouvez par exemple inclure les responsables des principaux programmes de travail qui couvrent plusieurs services (par ex. le développement des moyens de subsistance agricoles pour les femmes et les jeunes).

L'équipe ne doit pas nécessairement se composer de chefs de service. En fait, il est préférable de consulter ces responsables et de déterminer avec la personne qui représentera le mieux leur service en termes de qualités personnelles et de disponibilité. Les qualités souhaitées pour les membres de l'équipe sont :

- *Excellentes compétences relationnelles.* Les membres de l'équipe interagiront avec de nombreux membres du personnel et parties prenantes afin d'obtenir des informations ;
- *Expérience du travail en équipe.* Cela constitue un avantage, notamment pour assumer les responsabilités qui leur ont été assignées et pour participer aux discussions de groupe et aux séances de brainstorming ;
- *Tact, patience et capacité à prendre des décisions rapidement.* Lors de la collecte d'informations, il est possible que certaines personnes interrogées soient réticentes à fournir les données nécessaires à l'analyse. Il faudra donc trouver d'autres méthodes pour obtenir une réponse au cours des interactions avec les personnes interrogées.

L'équipe ne doit pas comporter trop de membres. Essayez d'inclure des représentants des principaux secteurs de collecte et de diffusion de l'information et des groupes d'utilisateurs de l'organisation. Chaque membre de l'équipe se verra attribuer des responsabilités et devra les exécuter de façon efficace. Si vous avez besoin de contributions supplémentaires, vous pouvez envisager de sélectionner des membres par cooptation pour des objectifs précis. L'**encadré 3** détaille la méthode adoptée par AGRIMARK pour sélectionner son équipe d'élaboration de la stratégie.

Encadré 3. AGRIMARK : Sélection de l'équipe chargée de l'élaboration de la stratégie

La composition de l'équipe d'élaboration de la stratégie de GIC a été décidée lors d'une réunion entre le DG et les directeurs de la division marketing et des services généraux.

Les responsables ont cherché les candidats dotés du savoir-faire technique et des qualités personnelles souhaitées et faisant preuve d'un engagement fort envers les objectifs d'AGRIMARK, ainsi que d'une tendance à sortir des sentiers battus au moment de chercher des solutions créatives pour résoudre les problèmes. Le directeur des services généraux a fourni des informations supplémentaires tirées des dossiers du personnel sur les personnes recommandées pour l'équipe d'élaboration de la stratégie. À la fin de la réunion, six personnes ont été désignées pour faire partie de l'équipe d'élaboration de la stratégie d'AGRIMARK.

2.1.3

Termes de référence

Les termes de référence (TDR) sont des outils indispensables pour le consultant ou l'équipe interne chargée de l'élaboration d'un projet ou d'un programme. Ces termes doivent se composer de paragraphes succincts détaillant :

- le contexte de l'étude ou de la mission proposée et une description des problèmes à résoudre ;
- les objectifs à atteindre ;
- la portée du projet ;
- la méthodologie à suivre pour réaliser l'étude ;
- les résultats escomptés ;
- les ressources qui seront mises à la disposition de l'équipe ;
- un calendrier des principales activités ;
- la date limite de soumission du rapport final et le nombre d'exemplaires à fournir.

Une des premières tâches de l'équipe d'élaboration de la stratégie consiste à préparer une ébauche des termes de référence (TDR) et de la soumettre à la direction. Les connaissances préalables du chef d'équipe concernant l'élaboration du document de stratégie serviront de fil conducteur à ce débat. À ce stade, il est important de déterminer si le document de stratégie de GIC proposé concerne l'ensemble de l'organisation ou un sous-système essentiel à la réalisation des objectifs de votre organisation, par exemple la vulgarisation agricole, la recherche ou le marketing. Cette approche peut être envisagée lorsque les ressources disponibles sont insuffisantes pour permettre la préparation du document de stratégie de GIC pour l'ensemble de l'organisation. Afin que la mise en œuvre de la stratégie de GIC ait un impact significatif, le sous-système sélectionné **doit** présenter un intérêt stratégique pour l'organisation. Une fois l'ébauche approuvée, le document doit être finalisé en tant que « contrat » officiel entre l'équipe chargée de l'élaboration de la stratégie et le comité de direction de votre organisation.

Vous trouverez un exemple des termes de référence élaborés pour la mise en place d'une stratégie de GIC pour AGRIMARK en **annexe III**. Un autre exemple figure dans le Guide du facilitateur.

2.2 Collecte et analyse des informations

Vous avez obtenu le soutien de votre direction, l'adhésion initiale des membres du personnel, créé votre équipe (dans le cadre d'un processus continu) et reçu les termes de référence pour préparer le document de stratégie de GIC de votre organisation. Avant de finaliser le document, vous devez présenter l'ébauche du plan d'action aux membres de votre équipe, solliciter leurs commentaires et leurs avis et organiser des discussions afin de clarifier les procédures proposées.

La première étape du plan d'action consiste à mener une étude des besoins en matière d'information et de communication. En tant que chef d'équipe, votre rôle est de vous assurer que chaque membre est bien préparé à la mission qu'il va devoir accomplir. Votre plan doit comprendre les mécanismes de collecte et d'analyse de l'information suivants :

- recherche documentaire ;
- audit interne des informations ;
- discussions du groupe de réflexion avec les parties prenantes ;
- analyse FFOM.

2.2.1 La recherche documentaire

La recherche documentaire va contribuer à la préparation de deux documents importants qui serviront à analyser la situation actuelle de votre organisation et de documents de référence pour rédiger la stratégie de GIC. Ces documents sont :

- un profil de l'organisation ;
- une fiche de renseignement.

Profil de l'organisation

Le profil est une description succincte de votre organisation. Il doit comprendre :

- 1** la mission et les objectifs ;
- 2** un résumé succinct des plans de développement ;
- 3** l'organigramme ;
- 4** les fonctions des différents services ;
- 5** les catégories de parties prenantes ;
- 6** les comités permanents et leur fonction ;
- 7** les comités nationaux et régionaux dans lesquels l'organisation est représentée ;
- 8** des observations sur la culture de l'organisation en matière d'utilisation des informations et des ressources.

Vous pourrez trouver les éléments 1 à 7 dans les politiques organisationnelles existantes ou à l'état d'ébauche, les documents stratégiques (généraux et relatifs aux TIC ou à la GIC), les rapports annuels, les rapports des services, les documents juridiques relatifs à la création de votre organisation, les coupures de presse, les procès-verbaux des réunions des comités permanents et au moyen d'entretiens avec votre directeur des ressources humaines. En revanche, la culture d'entreprise de votre organisation (élément 8) nécessite d'adopter une approche différente, car c'est un élément « intangible » qui ne peut être défini que par l'observation. Vous trouverez ci-dessous quelques questions pouvant vous aider à déterminer votre culture d'entreprise.

La culture de votre organisation en matière d'utilisation de l'information et en ce qui concerne la priorité accordée aux ressources d'information et à la mise à disposition d'une infrastructure des TIC constitue un élément important de votre profil institutionnel. Connaître cet aspect de votre organisation peut vous aider à surmonter les difficultés susceptibles de se présenter lors de l'élaboration de votre document de stratégie de GIC. Cela peut également contribuer aux délibérations de l'équipe sur les forces et les faiblesses de votre organisation. Vous ne trouverez peut-être pas de données incontestables sur la culture d'entreprise dans les documents. Cependant, vous pourrez vous faire une idée de l'importance accordée par votre organisation à la dimension informationnelle en cherchant la réponse aux questions suivantes :

- Existe-t-il un service de l'information ou un centre de documentation dans votre organisation ?
- À qui ce service rend-il compte ? Est-ce à l'administration centrale ou au directeur d'un autre service ?
- Ce service est-il représenté dans un comité de votre organisation ?
- Si oui, est-ce pour apporter une contribution aux questions liées à la gestion de l'information, à son contenu, son organisation, sa diffusion et son contrôle ?
- L'imputation régulière de postes budgétaires séparés pour la recherche et la diffusion des informations dans le budget de la gestion des projets est-elle une exigence standard ?
- Quelle est la relation entre la fonction TI et les programmes de travail des autres services ?
- Au niveau organisationnel, existe-t-il des manuels de politiques et de procédures (document papier ou en ligne) à jour et bien documentés, accessibles et disponibles pour tous les membres du personnel ? Existe-t-il des procédures à destination du personnel pour le guider dans l'exécution de projets ou de programmes par exemple, ou pour créer des réseaux externes ? Ces manuels couvrent l'ensemble des opérations de l'organisation et ne sont pas limités aux tâches en rapport avec les informations.
- Au niveau des services, existe-t-il des directives à l'intention du personnel sur les opérations, les procédures diverses, etc., accompagnées de modèles de formulaires ? De quand datent ces instructions ?
- Quels sont les mécanismes utilisés pour communiquer avec le personnel ?

Un paragraphe synthétisant les réponses aux questions ci-dessus doit être inclus dans le profil de l'organisation. Le profil d'AGRIMARK figure en **annexe IV**.

Fiche de renseignement

La fiche de renseignement indique les changements et les développements socio-économiques, politiques, industriels et technologiques susceptibles d'avoir des répercussions négatives ou positives sur la mission, l'orientation et les programmes d'une organisation. Non seulement cette fiche signale des événements, mais elle laisse aussi entrevoir l'incidence qu'ils pourraient avoir sur une organisation. Dans le secteur industriel et commercial, les développements et les changements survenant dans l'environnement extérieur sont suivis en permanence au moyen de ce que l'on appelle la collecte de renseignements. Cette méthode est tout aussi importante pour une organisation agricole. Vous devez connaître à l'avance les changements susceptibles de bouleverser l'environnement de votre organisation, afin de saisir les occasions qui se présentent ou de vous protéger contre les menaces qui pourraient faire échouer la mise en œuvre de votre stratégie de GIC et donc compromettre vos objectifs. Par conséquent, afin de préparer une fiche de renseignement qui sera ajoutée à la planification stratégique ou à la préparation de votre document de stratégie de GIC, il est recommandé de suivre les événements au fil du temps.

Les sources d'information qui pourront vous être utiles pour la préparation de votre fiche de renseignements sont, entre autres :

- la section affaires des journaux (locaux, régionaux et internationaux) ;
- les lettres d'information relatives à l'agriculture ;
- les discours des ministres de l'Agriculture et des hauts fonctionnaires des ministères concernés ;
- les rapports annuels des organisations parties prenantes ;
- les sites web pertinents ;
- les sites web commerciaux ;
- les statistiques démographiques et relatives à la production agricole ;
- les rapports de recherche d'universités ;
- les commentaires glanés auprès des membres du personnel en relation avec les parties prenantes et qui siègent dans des comités locaux, régionaux et internationaux.

L'**encadré 4** indique les changements et les développements devant être suivis en continu. La fiche de renseignement d'AGRIMARK figure en **annexe V**.

Encadré 4. Événements et tendances à suivre en permanence

- Nouvelles technologies de communication permettant de collecter, d'archiver, de traiter et de diffuser l'information
- Tendances marketing et nouveaux blocs commerciaux agricoles
- Changement des besoins des parties prenantes collaborant avec les institutions agricoles
- Tendances en matière de communication de l'information par les éditeurs et les fournisseurs d'information
- Nouveaux « concurrents » prévoyant de fournir des services similaires ou connexes ;
- Nouvelles sources de financement
- Modification de la politique agricole du gouvernement et nouveaux accords bilatéraux envisageant l'agriculture sous l'angle de la coopération
- Alliances et réseaux potentiels
- Nouveaux programmes et mécanismes de formation agricole

2.2.2 Audit interne des informations

Une fois le profil de l'organisation et la fiche de renseignement terminés, votre équipe doit se préparer à effectuer l'audit des éléments suivants : besoins en information et en communication, ressources, informations produites et diffusées par le personnel et infrastructure d'information mise à disposition du personnel. Par conséquent, l'audit :

- évalue les besoins du personnel en matière d'information et de communication ;
- identifie les lacunes et les faiblesses en matière d'information et de communication, ainsi que la multiplication des efforts de l'organisation pour répondre aux besoins identifiés ;
- détermine qui produit l'information dans l'organisation et qui l'utilise. Cette information est utile pour déterminer le flux réel d'information au sein de votre organisation et à l'extérieur ;
- détermine si les besoins et les ressources correspondent à la vision et aux objectifs de votre organisation.

L'équipe doit recevoir les renseignements suivants :

- l'objectif de l'audit : comme défini dans le paragraphe précédent ;
- les informations que les membres du personnel devront rechercher : les types d'informations et la portée des réponses ;
- la façon dont l'audit sera mené : les mécanismes utilisés pour la collecte d'informations ;
- ce qui doit être inclus dans le rapport d'audit.

L'encadré 5 reprend les questions abordées lors de la première réunion de l'équipe chez AGRIMARK.

Encadré 5. AGRIMARK : Thèmes discutés lors de la première réunion d'équipe

Lors de la première réunion d'équipe, le chef a informé les membres sur les objectifs de l'audit et sur la manière dont celui-ci allait être mené. Il a également présenté la documentation et les plans destinés à préparer les membres de l'équipe à l'audit.

Objectifs : déterminer les besoins du personnel en matière d'information et de communication, identifier les ressources disponibles que celui-ci utilise, définir les lacunes existant entre les besoins et les ressources et recueillir des avis permettant d'estimer la direction du flux d'information entre les services techniques de l'organisation.

Méthodologie : entretiens dans lesquels un questionnaire sera utilisé comme guide afin d'obtenir les renseignements nécessaires à une analyse situationnelle des besoins des membres du personnel en matière d'information et de communication ainsi que des flux et de la direction des informations entre les services techniques.

Documentation : un questionnaire sera fourni afin de guider les entretiens. Afin de faciliter la préparation des entretiens, une fiche d'annotations sera jointe à l'intention de la personne menant l'entretien afin d'expliquer les raisons de la présence de certains groupes de questions spécifiques dans le questionnaire et donc l'importance qu'ils revêtent pour l'audit.

Plans de préparation de l'équipe : exercices de jeux de rôle permettant d'instaurer un climat de confiance lors de l'entretien. Des personnes-ressources d'une organisation de gestion seront recrutées pour une séance d'une journée afin de donner une formation sur les jeux de rôle.

Une ébauche de questionnaire est présentée en **annexe VI** afin d'illustrer les types de questions à inclure. Les informations que vous devez chercher à recueillir auprès des personnes interrogées sont : leurs fonctions et leurs responsabilités professionnelles, leurs besoins en matière d'information et de communication, les sources d'information utilisées, les technologies et l'équipement d'information et de communication disponibles pour la collecte, le traitement et la diffusion de l'information, les échanges d'informations et les interactions entre les personnes et les services au sein de l'organisation et avec les parties prenantes d'autres organisations, les budgets alloués aux fonctions d'information et l'évaluation des produits et des services fournis. Les annotations figurant en **annexe VII** doivent accompagner le questionnaire. Elles indiquent à la personne menant l'entretien l'importance d'obtenir des réponses sur les différents types de questions et comment ces dernières aideront à analyser les réponses afin de déterminer l'orientation et la politique futures. Vous devez préparer une liste d'annotations similaire comme annexe à votre questionnaire.

Après la première réunion, le chef d'équipe doit préparer les membres à mener les entretiens. La préparation consiste à décider qui sera interrogé, qui mènera chaque entretien et quelles seront les techniques à utiliser pour obtenir les réponses requises auprès des personnes interrogées. En d'autres termes, les membres de l'équipe doivent être prêts à conduire chaque entretien avec assurance.

Dans les petites organisations, tous les membres du personnel devront être interrogés au cours de l'audit. Dans les grandes organisations en revanche, seul un échantillon représentatif pourra être interrogé si l'ensemble de l'organisation participe à l'audit. Les catégories de personnel à inclure sont :

-
- les chefs de service ;
 - les responsables des principaux programmes, tels que la diversification des cultures, la vulgarisation agricole ou la création de bases de données ;
 - le personnel d'exécution, notamment les personnes effectuant des activités liées aux informations (de toute sorte).

N'affectez pas les membres de l'équipe aux services où ils travaillent habituellement. Ils connaîtront le fonctionnement du service et auront tendance à « inciter » la personne interrogée à donner certaines réponses, ce qui faussera les résultats de l'analyse du questionnaire. Une personne étrangère au service sera probablement plus objective lors de la réalisation de l'entretien. En tant que chef d'équipe (ou partenaire d'un consultant), vous devrez décider de la manière dont les membres de l'équipe seront répartis pour la réalisation des entretiens (ou faire des propositions).

Deux membres de l'équipe doivent être affectés à chaque entretien. Un membre doit poser les questions et demander des exemples afin de confirmer les déclarations ou les opinions émises, tandis que l'autre membre doit remplir le questionnaire et rédiger des explications qui permettront d'analyser ultérieurement les informations fournies. Le questionnaire doit être envoyé aux personnes interrogées quelques jours avant l'entretien.

Une fois le questionnaire testé sur un groupe pilote de personnes, il doit être modifié et finalisé. Les membres de l'équipe doivent utiliser le questionnaire lors de jeux de rôle mettant en scène les difficultés qu'ils sont susceptibles de rencontrer au cours des entretiens. Il s'agit d'un exercice amusant, mais néanmoins efficace.

Les règles sont fondamentalement simples :

- le jeu de rôle doit être ciblé ;
- les objectifs doivent être clairs et compris de tous ;
- les instructions doivent être claires et comprises de tous ;
- les remarques (feedbacks) doivent être :
 - claires ;
 - pertinentes ;
 - réalisables ;
 - formulées immédiatement⁴.

4 <http://www.businessballs.com/roleplayinggames.htm>

L'encadré 6 donne les instructions relatives aux jeux de rôle fournies par la personne-ressource d'AGRIMARK.

Encadré 6. AGRIMARK : Portée de la séance d'information sur les jeux de rôle

Objectifs spécifiques : pratique supervisée de l'utilisation du questionnaire comme guide pour l'entretien ; permet aux personnes menant l'entretien d'avoir de l'assurance au moment de poser les questions de suivi ou lors de la présentation de scénarios pertinents aidant à obtenir une description réaliste de la situation quand la personne interrogée n'a pas donné de réponse directe ; développer les capacités à écrire des notes précises et courtes au cours de l'entretien et après.

Exigences pour le rôle des personnes menant l'entretien : présenter le questionnaire à la personne interrogée au moyen d'une déclaration introductive appropriée ; avoir une bonne connaissance de l'ordre des groupes de questions dans le questionnaire ; avoir une bonne connaissance des raisons pour lesquelles les questions figurent dans l'entretien et être disposé à poser une ou plusieurs questions de suivi (mise en pratique de la capacité à « sortir des sentiers battus ») ou à improviser sur-le-champ un scénario destiné à aider la personne interrogée à donner une réponse pertinente ; consigner des notes explicatives.

Exigences pour le rôle des personnes interrogées : portrait d'une personne interrogée réticente à donner une réponse pertinente, qui demande toujours pourquoi une question est posée ou qui donne des réponses monosyllabiques.

Remarques : tous les membres de l'équipe devaient critiquer les performances des autres lors des jeux de rôle et proposer des solutions plus efficaces pour obtenir des réponses.

Les informations collectées au cours des entretiens d'audit doivent être rassemblées et synthétisées dans un rapport qui sera analysé par l'équipe au cours des délibérations sur la formulation de la stratégie de GIC. Les informations doivent être classées selon les rubriques suivantes :

- *Fonctions* : formation/expertise requise pour chaque fonction, besoins en matière d'information et de communication, formats utiles ;
- *Ressources d'information* : disponibilité, accessibilité, fréquemment utilisée, sous-utilisée, non partagée avec le reste de l'organisation, degré d'utilité ;
- *TIC utilisées* : à jour ou obsolètes, utilité en matière de gestion de la collecte, de l'archivage, de l'organisation, du contrôle et de l'accessibilité des informations, en matière d'aide à la communication interservices et de diffusion aux parties prenantes externes ;
- *Flux d'information* : interactions formelles et informelles entre les différents services et individus (quand ils sont nommés spécifiquement), interactions avec les parties prenantes externes ;
- *Renforcement des capacités* : dispositions actuelles pour la formation du personnel ;
- *Allocations budgétaires* : financement actuel, procédure d'attribution des financements pour toutes les fonctions de gestion de l'information ;
- *Mécanismes d'évaluation* : produits et services d'information, exécution de la fonction ;
- *Lacunes ou faiblesses* : besoins en information et en communication, ressources d'information disponibles et accessibles ; expertise, renforcement des capacités, TIC, allocations budgétaires ;
- *Manuel opérationnel et directives* : disponibilité et accessibilité à l'échelle de l'organisation et des services.

Un plan indiquant la direction du flux d'information entre les fonctions, les services et les individus de votre organisation doit être joint au rapport sur les entretiens d'audit. Il faut également préparer un plan similaire afin d'indiquer le flux de l'information entre les services et les parties prenantes (par ex. les entreprises du secteur agroalimentaire, les agriculteurs, les chercheurs d'autres organisations). Les informations permettant de réaliser cette représentation visuelle du flux d'information proviennent des réponses révélant qui produit ou génère les données et les informations et qui sont les destinataires. Le plan indiquant la direction du flux d'information sert de catalyseur aux discussions pouvant aboutir à des recommandations de modification des politiques et des procédures. Voici quelques exemples montrant ce que le plan du flux d'information peut révéler :

- existence d'une collaboration informelle en matière d'information entre les services ; informelle dans le sens où elle ne fait pas partie de la structure officielle illustrée dans l'organigramme ;
- indique quels services ont établi des liens de communication à sens unique ou bidirectionnel ;
- permet de vérifier que ce qui a été compris pendant les entretiens et qui figure sur le plan est le reflet exact de ce qui se passe réellement dans l'organisation ;
- identifie sous forme de graphique les services qui n'entretiennent pas de liens de communication ;
- permet d'identifier les forces et les faiblesses en matière de communication à l'échelle interservices ou à l'échelle de l'organisation ;
- propose des solutions aux faiblesses actuelles en matière de communication, par exemple la nécessité d'établir de nouvelles procédures et directives sur les politiques, la mise à jour de l'infrastructure informationnelle supplémentaire ;
- nouveaux « gardiens » de l'information dans l'organisation : personnes jouant le rôle de ressources d'information (par exemple en raison de leur expertise), mais qui ne sont pas connues comme telles ou qui ne font pas partie de la structure d'information officielle de l'organisation.

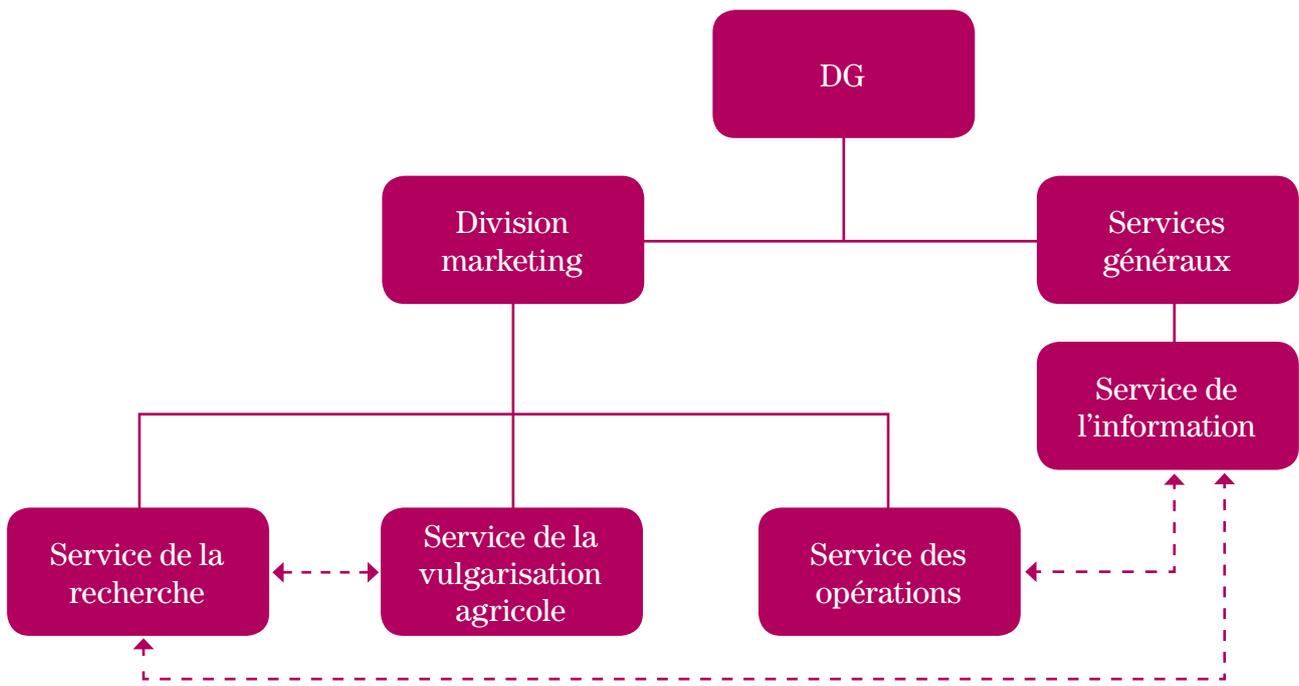
Le **schéma 2** présente le flux d'information informel entre les services opérationnels (à distinguer des fonctions administratives) après analyse des résultats de l'audit de l'information. Le flux d'information informel montre les interactions qui existent en dehors des procédures hiérarchiques établies. Le flux d'information formel d'AGRIMARK est représenté dans l'organigramme et suit la hiérarchie fonctionnelle.

L'examen du **schéma 2** permet d'effectuer les observations suivantes :

- Certains services n'échangent pas d'informations. Le service de la recherche et celui de la vulgarisation agricole entretiennent un flux d'information bidirectionnel. Il existe également une communication réciproque entre le service de la recherche et celui de l'information. L'un des services ou les trois services pourraient être producteurs ou utilisateurs de l'information. Les réponses spécifiques dans le questionnaire fourniront les informations correspondantes ;
- Il n'existe pas d'échange d'informations entre le service de la vulgarisation agricole et le service de l'information. De même, il n'existe pas d'échange d'informations entre le service de la vulgarisation agricole et le service des opérations ;

- Ces observations laissent à penser qu'il est nécessaire de réaliser des recherches approfondies afin de déterminer l'origine du manque de communication entre certains services. Il faut examiner de plus près le manuel de procédures de l'organisation (son contenu, la politique de distribution, l'accessibilité pour l'ensemble du personnel et la dernière date de révision). Les relations personnelles existant entre les personnes par-delà la séparation entre les services peuvent engendrer une situation de communication informelle. À l'avenir, le flux informel d'information devra peut-être être formalisé afin de faciliter et de renforcer le partage de l'information et la mise en place de réseaux au sein de l'organisation. Si une politique existe, mais n'est pas suivie par le personnel, il faut analyser la situation et envisager des recommandations appropriées.

Schéma 2. AGRIMARK : Flux informel d'information entre les services opérationnels



Légende

← - - - → Flux d'information entre les services opérationnels

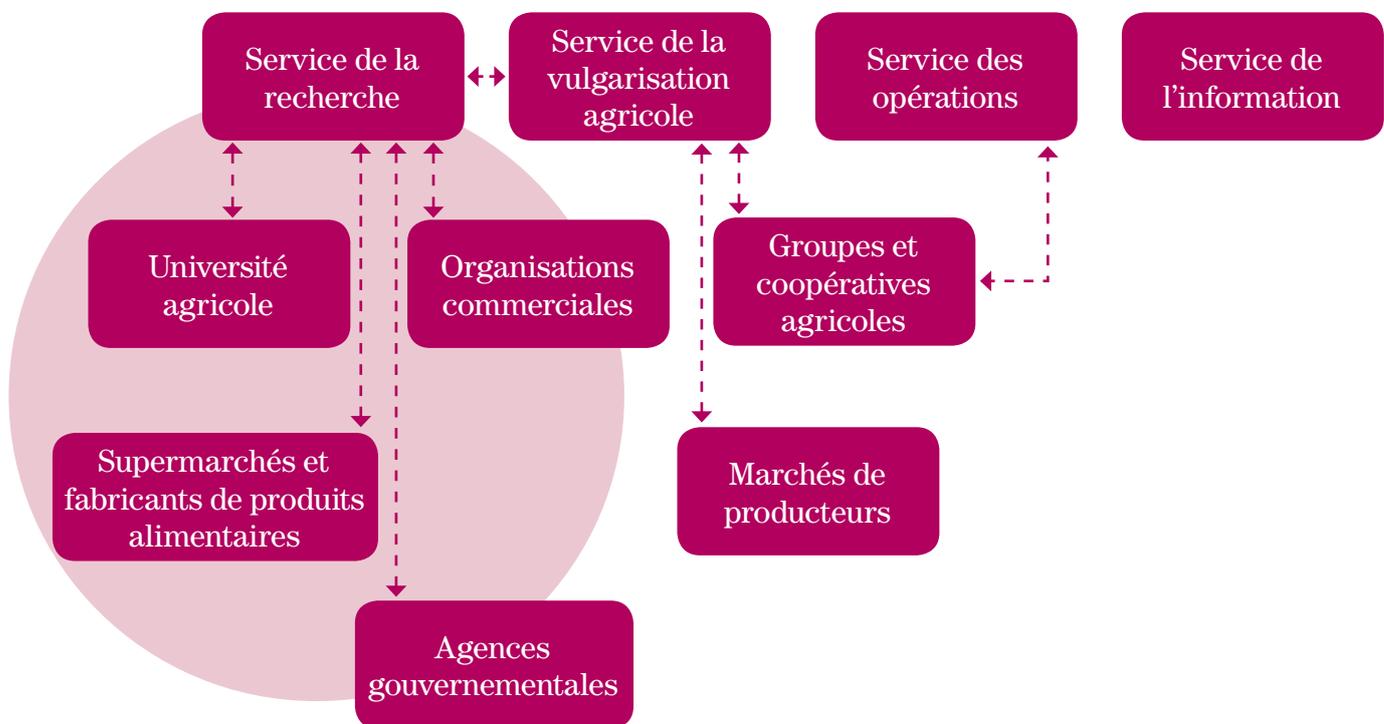
— Flux formel d'information dans l'organigramme selon la hiérarchie fonctionnelle

Cartographier le flux de l'information entre votre organisation et ses parties prenantes peut révéler quels services ou individus font office de « gardiens » informels ou de plateformes d'interaction interpersonnelle avec l'environnement extérieur. Ces individus ou ces services sont une autre source d'information permettant d'identifier les opportunités ou les menaces existantes avant que le public n'en prenne connaissance. Votre organisation aura une longueur d'avance en planifiant en conséquence. Le défi pour votre organisation sera de concevoir des systèmes et des procédures permettant de rendre les informations rassemblées par le « gardien » ou la plateforme accessibles à ceux qui en ont besoin.

Le **schéma 3** illustre le flux d'information externe réciproque. Chez AGRIMARK, la portée et les fonctions du service de la recherche, du service de la vulgarisation agricole et du service des opérations ont entraîné la création de liens réciproques avec de multiples parties prenantes et les membres du personnel sont donc devenus les « gardiens » de l'information (**schéma 3**). Ils peuvent devenir une ressource d'information importante pour AGRIMARK si un système d'information et de communication efficace et officiel est établi afin de transmettre les remarques en la matière à la direction d'AGRIMARK.

Plus particulièrement, le **schéma 3** indique que le service de la vulgarisation agricole et le service des opérations sont le point de contact d'AGRIMARK avec la communauté agricole. La communication interne réciproque entre le service de la recherche et le service de la vulgarisation agricole, qui entretient à son tour un flux réciproque avec la communauté agricole montre qu'il existe certainement un vaste ensemble de données et d'informations dans ces services. La dimension visuelle du diagramme du flux d'information externe permet de susciter d'autres questions et peut même suggérer d'autres actions visant à organiser et à diffuser cet ensemble de données et à en faciliter l'accès dans tout AGRIMARK.

Schéma 3. AGRIMARK : Flux externe d'information



Légende

← - - → Flux d'information entre les services et les parties prenantes externes

2.2.3 Discussions du groupe de réflexion avec les parties prenantes

Les discussions du groupe de réflexion servent à obtenir des remarques et l'avis favorable des parties prenantes partageant un intérêt commun sur un sujet particulier. Ces groupes de discussion doivent également inclure des représentants de votre organisation afin de fournir toute explication nécessaire sur la relation qu'elle entretient avec ces parties prenantes. Quatre facteurs contribuent à faire des discussions du groupe de réflexion une réussite :

- la présence d'un facilitateur ou d'un modérateur ayant les compétences pour recueillir les points de vue ou les expériences des participants concernant un aspect précis du sujet abordé ;
- la préparation préalable d'une liste de questions à poser qui auront différentes fonctions au cours de la séance. Types de questions :
 - *questions d'ouverture* : incitent les personnes à parler ;
 - *questions introductives* : permettent de présenter le sujet et son rapport avec les participants ;
 - *questions de transition* : forment un lien logique avec les questions-clefs ;
 - *questions-clefs* : les questions les plus importantes pour l'obtention des données dont vous avez besoin ;
 - *questions de clôture* : servent à demander leur avis aux participants ainsi qu'à recueillir leurs commentaires au sujet de possibles omissions au cours de la discussion⁵.
- un groupe d'environ huit personnes. Un groupe de cette taille encourage la participation ;
- la consignation précise des contributions, soit au moyen de notes écrites soit grâce à la réalisation d'un enregistrement vidéo ou audio de la séance.

[Dans les sociétés traditionnelles, les facteurs ci-dessus doivent être adaptés aux normes culturelles.]

La planification et la préparation détaillées préalables constituent des éléments clefs de la réussite de la discussion du groupe de réflexion. Les sujets suivants devront être abordés : finalité de la discussion du groupe de réflexion ; identification et sélection des parties prenantes à inviter à la séance ; préparation des invitations et des encarts expliquant en quoi consiste le groupe de réflexion ; et préparation des différents types de questions permettant de garantir que la discussion atteindra bien ses objectifs. La séance de planification d'AGRIMARK figure à l'**annexe VIII**.

Les résultats de la discussion du groupe de réflexion doivent être communiqués à l'équipe et intégrés à l'analyse des besoins en matière d'information et de communication. Le rapport identifiera avant tout le ou les sujets abordés par chaque groupe (s'il y en a eu plusieurs) et le consensus dégagé après la discussion. Il inclura également la liste des participants, le nom des modérateurs et, le cas échéant, les enregistrements vidéo ou audio des contributions. L'**encadré 7** présente le consensus dégagé lors des deux discussions avec les parties prenantes sur les sujets choisis.

Encadré 7. AGRIMARK : Résultats de la discussion du groupe de réflexion

GROUPE A : Représentants d'entreprises du secteur agroalimentaire, d'organisations d'agriculteurs et de communautés rurales.

Besoins en information : informations et soutien à la création de produits biologiques destinés à l'export ; quantités prévues pour les récoltes, notamment de piments et d'ananas.

Services requis : aide à l'identification et à la gestion des dispositions de l'agriculture contractuelle ; rapports automatiques sur les prix de la vente en gros et au détail des produits frais.

Ressources requises : équipements et systèmes facilitant l'accès aux recommandations des agents de vulgarisation agricole et aux informations sur les prix du marché pour les produits agricoles.

GROUPE B : Représentants des organisations de recherche agricole et personnel du ministère de l'Agriculture et de la Pêche.

Domaines de collaboration : conception d'un système informatisé d'enregistrements des agriculteurs et d'une base de données fournissant le prix quotidien de vente en gros et au détail des fruits et des légumes.

Plans d'avenir pour le secteur agricole : introduction de protocoles d'agriculture biologique pour les fruits et les légumes pour lesquels il existe une demande dans les chaînes américaines de supermarchés.

2.3 Analyse de la situation actuelle

Les résultats de la recherche documentaire, de la fiche de renseignement, de l'audit et de la discussion du groupe de réflexion contribuent à l'analyse de la situation actuelle de votre organisation en matière d'information et de communication. L'analyse FFOM va préparer votre équipe à identifier les options stratégiques pertinentes à inclure au document de stratégie de GIC.

2.3.1 Mise au point d'une analyse FFOM

L'analyse FFOM permet d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces relatives à votre organisation. Les résultats de l'audit interne permettront de déterminer les forces et les faiblesses, tandis que la fiche de renseignements fournira des informations sur les opportunités et les menaces possibles. L'analyse FFOM doit avoir un lien avec la réalisation des objectifs de l'organisation, sinon elle est dénuée de sens.

Il est essentiel que votre équipe sache identifier chaque élément d'une analyse FFOM. Les forces et les faiblesses sont le résultat d'actions entreprises par la direction de votre organisation. Il s'agit donc de facteurs internes. En revanche, les opportunités et les menaces échappent au contrôle de la direction de votre organisation. Ces facteurs externes figurent dans la fiche de renseignements.

Forces : actions planifiées de façon délibérée, gérées avec succès et permettant d'atteindre les objectifs de votre organisation. En d'autres termes, les forces sont directement contrôlées par la direction de votre organisation. Il s'agit par exemple de l'existence d'un personnel nombreux et qualifié ou de l'excellent moral de ce personnel.

Faiblesses : lacunes concernant les procédures ou les activités de votre organisation et entravant la réalisation de ses objectifs. Les faiblesses nécessitent une meilleure affectation des ressources ou un meilleur suivi. Ce sont donc des domaines qui pourraient être améliorés grâce à une meilleure gestion. Il est possible d'identifier les faiblesses en comparant les besoins documentés avec les ressources existantes. Cet exercice doit s'appliquer à toute la gamme de données et d'informations, d'ordinateurs, de logiciels, à l'accès à Internet et aux technologies de communication. Les besoins identifiés pour lesquels il n'existe pas de ressources peuvent être considérés comme des faiblesses pour la réalisation des objectifs définis. On peut citer comme exemple de faiblesse les carences en matière de formation, les unités en sous-effectif, les informations obsolètes et le matériel ou les logiciels inadaptés.

Opportunités : Situations externes aidant votre organisation à atteindre ses objectifs. Les opportunités peuvent entre autres permettre de renforcer les ressources, d'ajouter de nouveaux produits ou services au portefeuille de votre organisation ou d'améliorer sa visibilité dans la communauté où elle est active.

Menaces : Situations extérieures à votre organisation pouvant constituer des obstacles à la réalisation des objectifs spécifiés.

En ce qui concerne l'analyse de l'environnement extérieur, il faut garder à l'esprit que les opportunités doivent toujours être envisagées en prenant compte des autres organisations proposant des services similaires, dépendant de la même source de financement ou qui se disputent la même clientèle. Par exemple, si votre organisation répond aux besoins des agriculteurs et qu'il existe des ONG et des organisations privées qui cherchent à attirer l'attention de ces mêmes agriculteurs, les opportunités et les menaces doivent être identifiées en tenant compte de ces « concurrents ». Ils sont en concurrence avec vous en ce qui concerne le groupe cible et les sources de financement. D'autres facteurs externes, tels que la disponibilité des nouvelles technologies, peuvent également être considérés comme des outils aidant l'organisation à atteindre ses objectifs.

Dans certains cas, après analyse des ressources internes, il est possible de transformer les faiblesses en forces. Par exemple, dans le cas de votre incapacité à effectuer les recherches permettant de mettre à jour votre vaste gamme de fiches techniques destinées aux agriculteurs, cette situation peut vous amener à revoir l'ensemble de vos fiches et à en produire un nombre inférieur correspondant davantage aux besoins en matière d'information de ce groupe cible.

Une menace peut devenir une opportunité. Par exemple, la menace que constitue la concurrence avec une nouvelle ONG aidant les agricultrices à commercialiser leurs produits sur les marchés de gros pourrait se transformer en une opportunité permettant de mieux utiliser vos maigres ressources si vous créez un partenariat avec cette ONG. Dans ce partenariat, l'ONG se concentrera sur la mise à disposition de ce service, tandis que votre organisation lui apportera son expertise technique en prêtant son personnel de vulgarisation pour aider les agricultrices sur le terrain. Ensemble, vous atteindrez votre objectif commun plus facilement.

La société de conseil Rapid Business Improvement (RapidBi) a fourni des « règles simples » pour une analyse FFOM réussie :

- soyez réaliste vis-à-vis des forces et des faiblesses de votre organisation ;
- l'analyse doit déterminer où votre organisation est aujourd'hui et où elle pourrait être demain ;
- soyez précis et évitez les zones d'ombre ;
- effectuez toujours l'analyse en tenant compte de la concurrence, le but étant d'être meilleur que vos concurrents ;
- faites une analyse FFOM brève et simple, dans la mesure où son application ou la situation le permet ;
- évitez les complications inutiles ;
- il est inutile d'indiquer une opportunité si elle existe pour les concurrents ;
- les forces que vous avez en commun avec vos concurrents ne sont pas des forces.⁶

6 RapidBi – Rapid Business Improvement. 2012. *SWOT Analysis – History, Definition, Tools, Templates and Worksheets*. par <http://rapidbi.com/created/SWOTanalysis/> (en anglais)

Le **tableau 1** montre les résultats de l'analyse FFOM d'AGRIMARK après une séance de brainstorming avec l'équipe. Les informations nécessaires à l'analyse sont tirées des documents et des rapports préparés au cours de l'audit.

Tableau 1. AGRIMARK : Résultat de l'analyse FFOM

	FORCES	FAIBLESSES
INTERNE	Personnel de vulgarisation nombreux Données relatives à la production, au marketing et à l'enregistrement des agriculteurs Internet haut débit Alliances solides avec les parties prenantes	Données sur support papier Fiches techniques périmées Programmes de formation du personnel d'exécution inadaptés Réaction lente aux demandes des communautés rurales et des entreprises agroalimentaires Génération de rapports non informatisée
	OPPORTUNITÉS	MENACES
EXTERNE	Demande de produits biologiques en Europe Introduction prévue des mégafermes Utilisation courante des téléphones portables dans les communautés rurales Télécentres supplémentaires dans les communautés rurales Nouveaux programmes de formation disponibles en ligne	Nouvelle ONG aidant les agricultrices à distribuer leurs produits sur le marché agricole de vente en gros Barrières culturelles empêchant l'échange d'informations avec les familles d'agriculteurs dans les villages reculés

Les résultats d'une l'analyse FFOM servent à formuler et à mettre sur pied une stratégie de GIC qui soutiendra vos objectifs généraux.

Module

3

Formulation et élaboration de la stratégie



Une fois l'analyse FFOM terminée, l'équipe doit déterminer les options stratégiques de GIC adaptées à votre organisation. Pour ce faire, il faut organiser un brainstorming sur les principaux problèmes auxquels votre organisation est confrontée, les résultats des analyses afin de déterminer les projets d'objectifs stratégiques, la compilation des énoncés d'options stratégiques liées aux objectifs stratégiques et l'établissement des niveaux de priorité des énoncés selon des critères précis.

À la fin de ce chapitre, vous saurez comment :

- identifier les enjeux primordiaux ;
- formuler et arranger par ordre de priorité les énoncés d'options stratégiques ;
- préparer un document de stratégie de GIC accompagné d'un plan de mise en œuvre.

3.1 Détermination des enjeux primordiaux

Les enjeux primordiaux sont ceux pouvant avoir des incidences négatives ou positives sur une organisation. Il faut se saisir de ces enjeux afin de renforcer leur effet positif ou se prémunir contre tout effet négatif pouvant entraver la réalisation de la mission de l'organisation.

Si votre organisation est grande, plusieurs séances de brainstorming peuvent être nécessaires afin d'identifier les enjeux primordiaux et de s'accorder à leur sujet. Invitez les hauts responsables à participer à ces séances : ils apporteront le point de vue de la direction. Les rapports suivants serviront de support d'information aux discussions :

- le profil d'organisation (comprend sa vision, sa mission, ses objectifs) ;
- la fiche de renseignements (souligne les développements dans l'environnement extérieur) ;
- le rapport d'audit (analyse la situation actuelle de votre organisation) ;
- l'analyse FFOM (comprend les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces relatives à votre organisation) ;

Il est important de commencer par identifier et définir les critères permettant de reconnaître les enjeux primordiaux. La documentation donne des indications sur la sélection des critères pouvant être appliqués à tout projet ou activité. Les questions suivantes peuvent s'avérer utiles :

- Quelles seront les conséquences de cet enjeu ? Affectera-t-il l'organisation dans son ensemble ?
- Quelle est l'ampleur du risque/de l'opportunité financier/ère pour l'organisation ? Existe-t-il un risque majeur (> 20 % de votre budget) ?
- Quelles pourraient être les conséquences de ne pas s'attaquer à cet enjeu ? Serions-nous confrontés à une interruption du service, à des pertes financières et à des difficultés importantes en matière de coûts/de revenus⁷ ?

Dans le Toolkit de planification stratégique, Janet Shapiro identifie six critères à appliquer aux enjeux qui apparaissent lors de la préparation d'un plan stratégique. Tout enjeu « correspondant à la plupart ou à tous les critères suivants » peut être considéré comme un enjeu primordial [s'il] :

- est lié à un problème central ;
- a des répercussions sur la vie d'un grand nombre de personnes, que ce soit de façon directe ou indirecte ;
- peut être résolu en ayant recours aux compétences et aux ressources de l'organisation ou du projet ;
- doit être résolu pour que l'organisation ou le projet puisse avancer son travail ;
- repose sur les forces de l'organisation ou du projet ou sur les opportunités qui se présentent à elle/lui ;
- concerne les faiblesses de l'organisation ou l'aide à faire face aux menaces concernant son travail ou son existence⁸.

7 Bryson, J.M. and Farnum K.A. 'Creating and implementing your strategic plan' Dans *Strategic planning: Q & A with Faculty*. Martinelli, F. 'How do you know what the "right" critical issues are for your organisation?' Center for Community and Economic Development. Extension de l'Université du Wisconsin, Etats-Unis. <http://www.uwex.edu/ces>

8 Shapiro, J. *Strategic Planning Toolkit*. <http://www.civicus.org/new/media/Strategic%20Planning.pdf> p.25

L'**encadré 8** illustre l'approche suivie par l'équipe d'élaboration de la stratégie d'AGRIMARK pour déterminer les enjeux primordiaux de l'organisation. Vous pourrez remarquer que, dans le cas d'AGRIMARK, l'équipe a identifié neuf enjeux préliminaires. Avec une liste d'enjeux aussi longue, il est possible que les discussions deviennent fastidieuses et s'éparpillent. Dans ce cas, il peut être judicieux d'adopter une approche thématique. Par ailleurs, si vos discussions aboutissent à plusieurs enjeux différents, vous n'aurez peut-être pas d'autre choix que d'appliquer les critères à chaque enjeu.

Encadré 8. AGRIMARK : Méthode pour définir les enjeux primordiaux

- Invitez les membres de la direction et les représentants des services généraux à une séance de brainstorming avec l'équipe d'élaboration de la stratégie. Ils apporteront le point de vue de la direction.
- Concentrez votre attention sur la mission de l'organisation. Ceci a pour but de souligner que l'objectif central de la séance de brainstorming est de déterminer les enjeux primordiaux en relation avec la réalisation de la mission de l'organisation.
- Permettez aux membres d'intervenir librement. Les contributions ont reflété les conclusions de l'audit, de l'analyse FFOM et de la fiche de renseignements. Neuf enjeux ont été identifiés, à savoir : (1) le manque de communication entre le département de l'information et le département de vulgarisation agricole, et entre le département de vulgarisation agricole et le département des opérations ; (2) les données de production, marketing et d'enregistrement des agriculteurs sont conservées sur support papier ; (3) la génération de rapports n'est pas informatisée ; (4) absence de programme de renforcement des capacités structuré à l'intention du personnel ; (5) insatisfaction des parties prenantes concernant la lenteur des réponses aux demandes d'information et de conseils ; (6) augmentation de l'utilisation des téléphones portables et des assistants numériques personnels (PDAs) par les familles d'agriculteurs ; (7) installation de télécentres dans les communautés rurales ; (8) créneau d'opportunités marketing en Europe ; (9) repositionnement imminent du secteur agricole pour inclure les méga-fermes.
- Regroupez les enjeux par thèmes. AGRIMARK a identifié quatre thèmes et les enjeux associés à chaque thème étaient les suivants : Développement des capacités en matière de TIC (enjeux n° 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) ; application des TIC aux prestations de services (enjeux n° 2, 4, 5, 6, 7, 8) ; réaction aux besoins des bénéficiaires directs (enjeux n° 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9) ; renforcement des capacités (enjeux n° 2, 3, 4)
- Décidez des critères permettant d'examiner chaque enjeu thématique afin de déterminer s'il s'agit effectivement d'un enjeu primordial pour votre organisation. Dans le cas d'AGRIMARK, l'équipe a décidé que les trois questions suivantes seraient appliquées comme critères pour évaluer chaque enjeu : (1) S'agit-il d'une question essentielle pour AGRIMARK qui, si on la résolvait, pourrait avoir des répercussions multidimensionnelles sur l'organisation ? (2) Résoudre cet enjeu accorderait-il à AGRIMARK un avantage dans le secteur agricole ? (3) Quelles seraient les conséquences possibles si AGRIMARK venait à reporter son action concernant cet enjeu ?

Trois des quatre enjeux thématiques répondaient à la totalité des critères ci-dessus et ont été considérées comme des enjeux primordiaux, car s'il l'on n'y faisait pas face, les services de vulgarisation fournis seraient inefficaces, ce qui résulterait en une perte de marchés, du revenu agricole et en un afflux de concurrents qui pourraient gagner la fidélité de la communauté agricole en leur répondant au moyen des technologies de l'information actuelles déjà disponibles dans les communautés rurales.

Détermination des objectifs stratégiques et des énoncés d'options stratégiques

3.1.1

Après avoir identifié les enjeux primordiaux, l'étape suivante consiste à déterminer les objectifs stratégiques et les actions réalistes qui permettront d'atteindre les objectifs définis. Ces actions doivent être exprimées sous la forme d'énoncés. À ce stade, elles sont considérées comme des options possibles à prendre en compte et à classer par ordre de priorité. Il est important de garder constamment à l'esprit qu'il faut mettre l'accent sur l'orientation future de votre organisation, et donc, que vous devez vous reporter en permanence à la mission de l'organisation afin que les délibérations restent pertinentes.

Afin de rédiger vos objectifs stratégiques et les énoncés d'options stratégiques qui les accompagnent, vous devrez consulter votre analyse FFOM et vos rapports sur l'audit de l'information et les séances du groupe de réflexion. Voici un guide que vous pouvez suivre :

- 1** Réexaminez la liste des opportunités. Rédigez une liste des opportunités que vous avez identifiées dans l'analyse FFOM. Pour chaque opportunité, indiquez sous la forme d'une déclaration une action permettant de saisir n'importe quelle opportunité figurant dans l'analyse FFOM si votre organisation venait à résoudre les enjeux primordiaux établis. En d'autres termes, vous allez produire une liste d'opportunités redéfinies sous la forme d'énoncés.
- 2** Comparez vos déclarations avec la mission et les objectifs de votre organisation afin de vérifier qu'ils ne sont pas contradictoires.
- 3** Vérifiez que les opportunités redéfinies sont conformes aux besoins en matière d'information et de communication identifiés dans les rapports d'audit et du groupe de réflexion.
- 4** Sélectionnez les opportunités redéfinies qui correspondent aux missions, aux objectifs et aux besoins. Exprimez-les sous la forme d'objectifs stratégiques pour la stratégie de GIC.
- 5** Préparez des projets d'énoncés d'options stratégiques traduisant l'intention d'atteindre chaque objectif stratégique. Pour ce faire, reportez-vous à l'analyse FFOM afin d'identifier :
 - les forces existantes pouvant servir à atteindre vos objectifs stratégiques ;
 - les faiblesses existantes pouvant être surmontées et transformées en forces ou en atouts permettant d'atteindre vos objectifs stratégiques. Déclarez quelle (s) action (s) vous allez entreprendre pour y parvenir. En d'autres termes, vous allez rédiger un ou plusieurs énoncés stratégiques pour réaliser vos objectifs stratégiques ;
 - les menaces existantes pouvant entraver la réalisation de vos objectifs stratégiques. Déclarez quelle (s) action (s) vous allez entreprendre pour contourner ces menaces. Ces actions représenteront des énoncés stratégiques supplémentaires pour atteindre vos objectifs stratégiques.

L'**encadré 9** illustre le principe de base du scénario AGRIMARK lors de l'élaboration par l'équipe des projets d'énoncés stratégiques.

Encadré 9. AGRIMARK : Principe de base utilisé pour l'élaboration des énoncés d'options stratégiques de GIC

Les délibérations suivantes se basent sur les rapports et les précédentes délibérations de l'équipe.

Enjeux primordiaux identifiés : développement des capacités en TIC ; application des TIC pour les prestations de services ; réactivité aux besoins des bénéficiaires et des parties prenantes

Étape 1 : réexaminer les opportunités. Si AGRIMARK fait face aux enjeux primordiaux définis, elle pourra : utiliser l'informatique agricole pour (i) proposer des services de vulgarisation aux communautés rurales ; (ii) réduire le délai de réponse aux demandes et ; (iii) créer des bases de données relatives à la production, au marketing et à l'enregistrement des agriculteurs

Étapes 2 et 3 : comparer et vérifier les opportunités redéfinies par rapport à la mission et aux besoins. Les opportunités redéfinies à l'étape 1 sont conformes à la mission d'AGRIMARK et répondraient aux besoins identifiés dans les rapports d'audit et du groupe de réflexion.

Étape 4 : exprimer les opportunités redéfinies sous la forme d'objectifs stratégiques de GIC. L'examen des opportunités redéfinies a révélé qu'il existait deux dénominateurs communs : l'informatique agricole et la satisfaction des besoins du personnel et des parties prenantes en matière de TIC. Par conséquent, la séance de brainstorming a permis de reformuler les opportunités afin de refléter un objectif stratégique : **« l'utilisation de l'informatique agricole pour améliorer, développer et accroître les services d'information et de vulgarisation à l'intention du personnel et des parties prenantes »**

Étape 5 : préparer les projets d'énoncés d'options stratégiques. L'équipe a appliqué les questions suivantes aux résultats de l'analyse FFOM afin de se concentrer sur des actions réalistes permettant d'atteindre les objectifs stratégiques.

- Quelles forces existantes pourraient être considérées comme un atout pour saisir les opportunités identifiées ?
- Quelles actions stratégiques entreprendre pour surmonter les faiblesses d'AGRIMARK ?
- Quelles précautions AGRIMARK peut-elle prendre pour se donner un avantage et faire face aux menaces existantes ?

Le **tableau 2** montre les conclusions des délibérations qui ont eu lieu au moment où l'équipe a mis en œuvre les étapes 1 à 5 de l'**encadré 9**.

Tableau 2. AGRIMARK : Élaboration des énoncés d'options stratégiques

Opportunités	Forces existantes utilisées comme un atout pour saisir les opportunités définies	Énoncés stratégiques visant à remédier aux faiblesses	Énoncés stratégiques visant à réagir aux menaces
Utiliser les télécentres et les téléphones portables pour améliorer et étendre les services proposés aux communautés rurales Créer des bases de données informatisées sur la production, le marketing et l'enregistrement des agriculteurs à l'intention du personnel et des parties prenantes	Accès à Internet haut débit Système de collecte des prix de vente en gros et au détail sur le terrain Alliances dans le secteur agricole	Numériser les données papier Créer un programme structuré de renforcement des capacités Mettre à niveau l'infrastructure des TIC	Étendre les alliances afin d'y inclure les chefs de village Viser les agricultrices des communautés rurales dans les programmes de promotion

Une fois les énoncés d'options stratégiques compilés, vous devrez préparer une présentation pour la direction et l'ensemble du personnel de votre organisation. Il est vital de tenir informé le plus de membres de l'organisation possible de l'évolution du processus afin qu'ils continuent d'adhérer à la stratégie de GIC et au plan de mise en œuvre. Il est déjà arrivé que des employés de domaines liés aux services fassent des propositions intéressantes et trouvent des solutions créatives aux difficultés parce qu'ils considéraient les choses sous un angle différent. Il est donc nécessaire de favoriser la participation du personnel dans son ensemble. Gardez à l'esprit qu'une fois la présentation terminée, vous devrez probablement prendre en compte des options supplémentaires. Trois questions seront certainement posées :

A. Quel sera le résultat des actions stratégiques ? Afin de répondre à la question A, vous devez joindre des explications aux énoncés d'options stratégiques. Préparer ces énoncés oblige l'équipe à réfléchir au besoin que chaque option stratégique est supposée prendre en charge. Vous pouvez utiliser comme exemple un des énoncés d'options stratégiques d'AGRIMARK et l'explication qui l'accompagne (voir **tableau 3**).

Tableau 3. AGRIMARK : Exemple d'énoncé stratégique et d'explication

Énoncé d'option stratégique	Explication
Créer un programme structuré de renforcement des capacités	Organisation d'une formation destinée à soutenir les programmes et les projets. En premier lieu, l'accent sera mis sur le programme de vulgarisation, les fiches techniques devant être mises à jour du point de vue du format et du groupe ciblé. L'organisation cherchera à organiser des formations sur la rédaction du contenu, l'illustration et les présentations multimédias pouvant être distribuées sur DVD, à la radio, à la télévision, sur les téléphones portables et par les médias sociaux tels que YouTube et Facebook en plus du support papier.

B. Quels sont les changements organisationnels susceptibles d'être mis en place ?

C. Quels sont les coûts susceptibles d'être engagés ?

Vous trouverez ci-dessous un aide-mémoire pour vous aider à vous préparer aux questions B et C.

Changement organisationnel

- Fusion de services
- Suppression de certains postes
- Réaménagement de l'effectif
- Introduction de nouvelles politiques et procédures

Postes budgétaires

- Programmes de formation
- Approvisionnement et maintenance de l'équipement
- Acquisition de ressources informationnelles
- Contrats pour recourir aux services d'un consultant (si nécessaire)
- Transports
- Espace supplémentaire pour l'expansion des services
- Mise à niveau ou installation de l'infrastructure de communication
- Conseils en gestion du changement

3.1.2 Consultations avec les services et les parties prenantes

Informar le personnel de l'évolution de l'élaboration du document de stratégie de GIC est essentiel pour maintenir son adhésion, garantir sa coopération tout au long du processus et assurer son implication au cours de la phase de mise en œuvre. Normalement, vous avez déjà effectué des présentations audiovisuelles aux membres de la direction. Avant les consultations du personnel, vous devrez peut-être modifier vos documents en fonction des commentaires que vous avez reçus.

La consultation du personnel permet d'encourager sa participation au processus. En outre, ces consultations servent à apaiser les craintes des employés et à expliquer l'objectif poursuivi dans le document de GIC. Le personnel est susceptible de faire des propositions intéressantes. Afin d'obtenir des remarques plus précises, faites circuler le projet de rapport avant la consultation afin que des discussions structurées préalables aient lieu dans le service. Attendez-vous aux questions des membres du personnel qui s'inquiètent de savoir quelles répercussions les options stratégiques proposées auront pour eux.

Les consultations doivent également être organisées avec les parties prenantes susceptibles d'être concernées par les actions comprises dans les projets d'énoncés d'options stratégiques. Par exemple, il est possible qu'il leur soit demandé :

- d'assumer de nouvelles responsabilités ;
- de s'occuper de la suppression de services ;
- de s'occuper de l'introduction de nouveaux produits et services ;
- de collaborer à la préparation des propositions ;
- de partager des équipements et d'autres ressources.

Préparez un résumé des projets d'options stratégiques de GIC et des avantages pouvant découler de leur mise en œuvre qui circulera lors des consultations des parties prenantes.

À la fin des séances de consultation, modifiez les projets de documents en fonction des observations effectuées et incluez les recommandations de modifications validées par les participants.

3.1.3

Organisation par ordre de priorité des options stratégiques à inclure dans le document de stratégie de GIC

Les propositions du personnel et des parties prenantes peuvent aboutir à de nouvelles options stratégiques ou à la modification des options présentées par l'équipe. Cependant, il ne sera peut-être pas possible de les appliquer toutes en même temps, en fonction de la disponibilité des ressources humaines et physiques supplémentaires, des finances, des mises à niveau technologiques requises, des contraintes de temps et des considérations politiques. Votre équipe sera peut-être obligée de choisir les options stratégiques à suivre. Par conséquent, il sera nécessaire d'établir des priorités.

Après avoir formulé les énoncés d'options stratégiques, votre équipe doit identifier les avantages et les inconvénients de chaque option stratégique afin d'estimer les ressources nécessaires à sa mise en œuvre. Commencer un processus et découvrir plus tard qu'il va échouer parce qu'aucune évaluation complète n'a eu lieu avant la mise en œuvre peut coûter cher. Des imprévus peuvent survenir à tout moment. Les enjeux suivants devraient être pris en compte lors de l'analyse des avantages et des inconvénients de chaque option stratégique :

Changement organisationnel – Ces changements peuvent consister en une fusion de services, une suppression de certains postes, une reconversion professionnelle ; il peut également s'agir du refus de certains employés d'accepter le changement ;

Coûts associés à la mise en œuvre de l'option stratégique – Certains coûts peuvent être liés à la reconversion professionnelle ; à l'approvisionnement et à la maintenance de l'équipement ; à l'obtention de la documentation ; ou au recours aux services d'un consultant ;

Changement de la politique gouvernementale – Entraîné par un changement de gouvernement, de politique agricole ou même par une modification des directives adressées à l'organisation, par exemple une modification de son mandat ;

Disponibilité du personnel – Dans certains cas, le personnel de l'organisation devra se reconvertir au moyen de nouvelles formations, ce qui retardera le démarrage de la mise en œuvre de l'option stratégique ;

Infrastructure physique – Espace supplémentaire requis pour répondre à l'agrandissement des services, le cas échéant ;

L'infrastructure de communication – Elle jouera également un rôle important, surtout si la plupart des options stratégiques concernent le domaine de l'informatique agricole ou les mises à niveau de la technologie de l'information et de la communication et les coûts de maintenance associés.

La présentation des avantages et des inconvénients aidera également le personnel et les parties prenantes à identifier les risques ou les coûts susceptibles d'avoir été négligés par l'équipe. Il sera utile de disposer d'un budget prévisionnel pour chaque stratégie lorsque l'équipe commencera les discussions visant à établir les priorités.

Divers articles font état de méthodes permettant d'élaborer des priorités dans un groupe. Certains indiquent quand utiliser telle ou telle méthode ou quel est l'avantage d'une méthode par rapport à une autre. Ces articles figurent comme lectures utiles dans la liste de références de ce manuel. Quatre processus sont communs aux différentes méthodes : la définition de critères, la notation, le vote et le classement.

Au cours des études d'évaluation des besoins en information dans les Caraïbes et le Pacifique, les comparaisons par paires et l'analyse de grille ont permis de déterminer les priorités en matière d'information dans ces pays. Les membres du groupe représentaient des organisations ayant participé aux études d'évaluation des besoins. Si vous souhaitez utiliser cette méthode, vous pouvez l'adapter à votre équipe. Dans votre cas, les membres du groupe sont les membres de votre équipe, une sélection de membres du personnel et des parties prenantes. Le processus est expliqué dans les instructions⁹ qui ont été envoyées aux pays participant aux études d'évaluation des besoins en matière d'information¹⁰ ; dont une copie figure en **annexe IX**.

Les étapes permettant d'établir l'ordre de priorité des options stratégiques dans les études d'évaluation des besoins en information étaient :

- 1** la compilation d'une liste d'énoncés d'options stratégiques ;
- 2** la sélection de critères servant à évaluer et établir la priorité de chaque énoncé d'option stratégique ;
- 3** l'attribution de lettres (A, B, etc.) à chaque énoncé afin de préparer les comparaisons par paires (chaque énoncé est comparé à l'autre en utilisant les critères convenus) ;
- 4** la préparation d'une grille où les lignes et les colonnes sont marquées de lettres affectées à chaque énoncé. Masquez l'intersection des lignes et des colonnes contenant des énoncés identiques (en annexe IV, la zone grisée dans la grille) ;
- 5** la comparaison de chaque énoncé représenté par une lettre sur une ligne avec un énoncé représenté par une autre lettre dans une colonne au moyen de critères sélectionnés au début de l'exercice ;
- 6** l'addition du nombre de fois qu'une lettre (énoncé) a été préférée à une autre (comparaison des énoncés) ;
- 7** Les lettres (énoncés) avec le total le plus élevé seront les énoncés prioritaires ;
- 8** La préparation de justifications succinctes des choix effectués à l'intention des personnes n'ayant pas participé au processus de sélection.

L'**annexe IX** montre un exemple de grille marquée de lettres.

⁹ CTA. 2006. Guidelines for the group priority-setting exercise for the strategic option statements. *CTA, Follow-up to CTA's Needs Assessment Studies for the ACP Caribbean Region – avril 2006*.

¹⁰ *Needs assessment studies*. <http://icmpolicy.cta.int>

3.2 Élaboration du document de stratégie

À ce stade de l'élaboration du document de stratégie de GIC, vous avez défini les enjeux primordiaux et les objectifs stratégiques, répertorié les énoncés stratégiques que vous avez ensuite présentés comme options au cours d'un exercice de définition des priorités. Les options prioritaires ou stratégiques fondamentales ont fait l'objet d'une sélection et ont été recommandées pour atteindre les objectifs stratégiques, et soutiennent donc le mandat de votre organisation.

Vous devez maintenant porter votre attention sur le contenu du document de stratégie afin d'offrir aux lecteurs une vue d'ensemble du processus et des résultats des délibérations de l'équipe d'élaboration de la stratégie. Le projet final doit être envoyé à toutes les parties concernées par l'élaboration du document pour la réalisation des dernières modifications et pour approbation.

3.2.1 Table des matières du document de stratégie de GIC

Vous trouverez ci-dessous une table des matières indicative. Le numéro se rapporte au chapitre du document.

- 1** Résumé
- 2** Contexte
 - Méthodologie utilisée
 - Synthèse des résultats
 - Options stratégiques
- 3** Objectifs stratégiques
- 4** Annexes
 - Plans de mise en œuvre
 - Résultats
 - Contributions/exigences

3.2.2 Plans de mise en œuvre

Le plan de mise en œuvre représente un composant essentiel de la documentation du projet et figure habituellement dans les annexes du document principal. Ce type de plan remplit deux fonctions de base. Il indique la marche à suivre sous la forme d'une liste de tâches à effectuer et précise les mécanismes de suivi des activités en cours et d'évaluation des résultats une fois le projet terminé.

Le plan de mise en œuvre répond donc aux trois questions fondamentales suivantes :

- Quel est l'objectif du projet ?
- Comment le projet sera-t-il exécuté ?
- Comment savoir que les objectifs ont été atteints ?

Les réponses à ces questions se trouvent sous des rubriques spécifiques qui constituent le plan. Les titres et les explications sont fournis au **tableau 4**. Le plan de mise en œuvre d'AGRIMARK utilisant les rubriques du tableau 4 se trouve en **annexe X**. Un formulaire d'activités doit être préparé pour chaque membre de l'équipe de mise en œuvre en guise d'engagement à mener à bien les tâches qui lui sont attribuées dans un délai imparti (voir **annexe XI**).

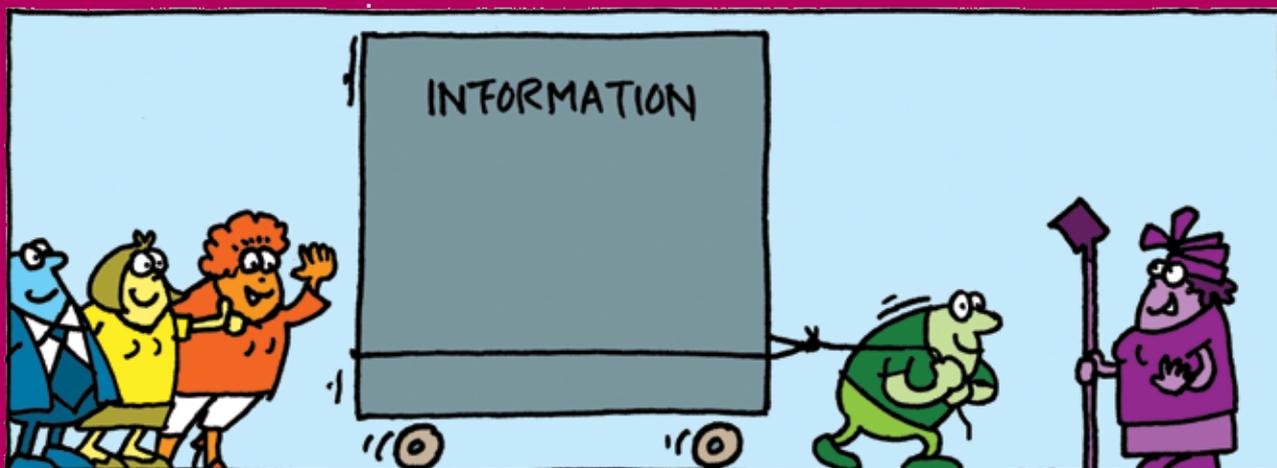
Tableau 4. Plan de mise en œuvre : rubriques et descriptions

RUBRIQUES	DESCRIPTION
Titre	Le titre décrit de façon brève et précise la stratégie spécifique de GIC qui a été sélectionnée comme faisant partie des priorités à mettre en œuvre
Justification	Décrit brièvement pourquoi cette option stratégique fait partie des priorités. Par exemple, indiquez le problème/la difficulté qui se pose et la raison de cette situation. Si une autre agence s'est engagée à collaborer à la mise en œuvre du projet, indiquez-le ici.
Objectif	Indiquez la finalité ou l'objectif final de la mise en œuvre de l'option stratégique définie
Public cible	Indiquez tous les groupes de votre organisation qui travailleront de manière plus efficace et davantage dans les délais
Avantages	Indiquez les avantages directs et indirects. Groupez les avantages à court, moyen et long terme. Ce sera utile pour déterminer les attentes dans un délai précis ET cela fournit un contexte servant à évaluer les résultats du projet à une date ultérieure
Éléments nécessaires	Exigences pour la réalisation des activités. Indiquez les éléments nécessaires dont vous disposez déjà, par exemple le personnel, l'équipement et les moyens de communication. Indiquez ceux dont vous devrez faire l'acquisition, que vous devrez sous-traiter ou partager
Résultats	Indiquez les résultats quantitatifs et qualitatifs
Activités	Indiquez la liste complète des activités nécessaires à l'exécution du projet
Rôles et responsabilités	Indiquez les activités et les dates limites pour chaque employé – par nom.
Budget détaillé	Indiquez les postes et les coûts – les coûts directs. Certains postes peuvent être des dons de parties prenantes. Indiquez-les comme valeur « en nature » ou en temps, par exemple, nombre d'heures consacrées au projet par une organisation partie prenante. Les coûts irrécupérables doivent également être précisés.
Calendrier	Durée et dates butoirs. Mentionnez les principales étapes
Suivi et évaluation	Précisez les mécanismes qui seront utilisés pour suivre le projet au cours de son exécution Indiquez les mesures quantitatives et qualitatives (indicateurs) servant à évaluer l'accomplissement de la stratégie

Module

4

Mise en œuvre, suivi et évaluation



La stratégie de GIC est maintenant acceptée au niveau organisationnel. Vous devez à présent consacrer vos efforts à la mise en œuvre, au suivi, à l'évaluation et aux mécanismes de révision afin de garantir qu'elle reste cohérente avec les objectifs de votre organisation. Ce chapitre examine les besoins en matière de :

- communication avec le personnel et les parties prenantes ;
- conception d'une approche permettant de faire face aux difficultés éventuelles ;
- suivi de l'avancement de la mise en œuvre de la stratégie de GIC ;
- évaluation de la réalisation des objectifs stratégiques ;
- révision et mise à jour de la stratégie de GIC.

À la fin de ce chapitre, vous saurez :

- définir et segmenter les parties prenantes et le personnel comme l'exige la préparation de votre plan de communication ;
- interpréter les réactions du personnel au cours des différentes phases de mise en œuvre du document de stratégie de GIC ;
- comprendre l'importance de communiquer en permanence avec le personnel et les parties prenantes en ce qui concerne l'élaboration du plan ;
- faire la différence entre le suivi et l'évaluation et identifier les méthodes d'évaluation permettant d'effectuer des analyses plus poussées.

4.1 Mise en œuvre de la stratégie de GIC

Le personnel et les parties prenantes jouant à un rôle clef dans la concrétisation de la stratégie, la réussite de la mise en œuvre de la stratégie de GIC dépend fortement de votre stratégie de communication. Par conséquent, le plan de communication relatif à la diffusion du document est un élément essentiel de la mise en œuvre de la stratégie. Il faut éviter de présenter la totalité du document tel quel, mais plutôt planifier la publication de communiqués contenant le message que vous souhaitez faire passer à un groupe particulier de membres du personnel ou de parties prenantes. Le plan de communication inclura une liste de diffusion segmentée, les modes de diffusion correspondants ainsi qu'un calendrier pour la présentation du document à chaque groupe. Par exemple, vous devrez décider qui recevra un exemplaire papier, qui aura un exemplaire électronique complet et qui ne recevra que la partie du plan de stratégie ou de mise en œuvre en rapport avec son programme de travail (employé) ou intérêt (partie prenante). La segmentation des groupes d'AGRIMARK en fonctions des modes de présentation figure au **tableau 5**.

Tableau 5. AGRIMARK : Segmentation des groupes en fonction du mode de communication

Mode de livraison	Groupes cibles
Document complet, résumé, extraits, site web...	Conseil d'administration, chefs de service, membres du personnel, organisations professionnelles, universités, agences gouvernementales, organisations régionales et internationales
Présentation audiovisuelle	Conseil d'administration, coopératives agricoles, communautés rurales, membres du personnel
Groupe de réflexion, lettres d'information	Communautés rurales, entreprises du secteur agroalimentaire, membres du personnel dans les différents services
Affiches	Communautés rurales, membres du personnel, coopératives agricoles
Communiqués de presse, lettres d'information, courriels, réseaux sociaux	Presse écrite et médias électroniques

Décider de l'objectif de la communication vous aidera à déterminer le langage (pas de jargon) du mode de présentation et le niveau de détail qui sera présenté. Par exemple, avez-vous l'intention :

- d'établir des relations ?
- de faire passer des idées ?
- de demander des commentaires ou des contributions ?
- de donner des informations ?
- de renforcer la crédibilité ?
- de rechercher l'adhésion¹¹?
- de changer l'attitude du groupe ? (ce qui est probablement le cas avec le personnel lors de l'introduction de nouvelles procédures et politiques)

Préparez un plan de communication incluant des informations pertinentes pour chaque groupe et segment à l'intérieur de ces groupes. Les présentations, qu'elles soient orales, écrites ou audiovisuelles, doivent être concises et sans équivoque.

Pour les membres du personnel, incluez les éléments suivants :

- le mandat ou la mission et les objectifs de l'organisation ;
- les objectifs stratégiques ;
- les options stratégiques ;
- les avantages pour l'organisation et le personnel ;
- la signification pour chaque service ;
- les attentes de la direction vis-à-vis de chaque membre du personnel ;
- une brève indication des changements qui seront peut-être mis en œuvre.

Les membres du personnel doivent être autorisés à poser les questions qui les préoccupent, à exprimer leur point de vue et à faire des propositions, même à ce stade. Le changement entraîne souvent une résistance aux nouvelles idées et la personne chargée de la présentation doit être patiente, positive et prête à entendre les objections des personnes qui seront concernées par un changement ou par l'introduction de davantage de responsabilités là où il n'y en avait auparavant aucune.

L'équipe doit rester attentive aux réactions du personnel lors de la mise en œuvre de la stratégie de GIC dans le service, lors de l'attribution aux employés de tâches nouvelles ou supplémentaires et lors de l'entrée en vigueur de nouvelles politiques et procédures organisationnelles. Même lorsque les membres du personnel semblent adhérer au processus de mise en œuvre, leur résistance au changement peut s'exprimer sous la forme d'objections. Kieran P. Broadbent¹² les a identifiées comme des phases ayant chacune des caractéristiques particulières (voir **encadré 10**).

11 Australian Government. 2012. Guide to preparing implementation plans. Department of the Prime Minister and Cabinet. Cabinet Implementation Unit. <http://dpmc.gov.au/implementation/implementationguide.cfm>

12 Broadbent, K.P. 1993. 'Strategic planning: an essential process for research and information centres.' In Pejova, Z. and Horton, F.W. (eds) Consultancy on Strategic Information Planning. Ljubljana: International Center for Public Enterprises in Developing Countries. 1993 ISBN 92-9038-140-X 214p. p.46

Encadré 10. Phases de la mise en œuvre de la stratégie

Phase I : optimisme mal informé, moral élevé, désir d'être impliqué et acceptation du changement.

Phase II : des problèmes imprévus surviennent, l'optimisme décline, les rumeurs circulent, l'implication devient inégale et le changement est considéré comme suspect. De nombreuses stratégies échouent au cours de la Phase II à cause du manque de détermination et de l'absence de compétences nécessaires pour contourner les nombreux obstacles qui entravent le chemin du succès. Persévérance et engagement véritables sont nécessaires.

Phase III : phase de plateau, l'espoir renaît, le moral du personnel s'améliore et les positions sont moins rigides.

Phase IV : se caractérise par un renouvellement de la confiance, la disparition des doutes, l'acceptation du changement et un sentiment de satisfaction générale.

Afin de réussir à atteindre la phase IV, vous devez être conscient des réactions pouvant survenir au cours des trois premières phases et les surveiller, puis tenter de les tempérer par des discussions ouvertes, des réunions d'équipe régulières et en donnant des conseils pour surmonter les obstacles et les défis imprévus. Il peut être utile d'essayer d'identifier les gardiens qui sauront distinguer les objections réelles des objections prétendues et de collaborer avec eux afin de trouver des solutions et d'apaiser le mécontentement des membres du personnel. Il est essentiel de communiquer en permanence avec le personnel et les parties prenantes, y compris sur les progrès réalisés et les difficultés rencontrées.

4.2 Suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation représentent des composants essentiels de la gestion du projet. Le suivi est généralement intégré à l'exécution du projet comme processus continu permettant de surveiller sa progression. Si l'on a pris du retard, on peut s'efforcer de réorienter les ressources afin de s'assurer de le réduire au minimum. Si les retards sont importants, il sera peut-être nécessaire de modifier l'ensemble du calendrier. En revanche, l'évaluation d'un projet consiste à estimer ce qui a été réalisé par rapport aux objectifs définis et aux délais prévus. Elle peut avoir lieu à des moments précis, surtout s'il s'agit d'un projet complexe ou s'il s'étale sur plusieurs années. Le suivi est également étroitement lié au processus d'évaluation étant donné que les rapports de suivi sont examinés au cours de l'évaluation du calendrier d'un projet et de ses résultats.

Le suivi peut s'effectuer à trois niveaux de votre organisation, à savoir :

- *le chef d'équipe* : vérifie quelles activités respectent les délais prévus et corrige les retards mineurs ;
- *le chef de service* : vérifie les rapports soumis par le chef d'équipe et s'informe sur tout écart survenu au cours de la période de référence ;
- *comité de gestion interne* : contrôle tous les rapports des services, notamment quand ils concernent le budget et les dépenses financières de la période de référence ; résout les retards majeurs et les reports et prépare des rapports d'étape à l'intention des bailleurs de fonds si le projet reçoit des financements externes.

L'évaluation révèle si les objectifs ou les réalisations définis dans le plan de mise en œuvre ont été atteints et s'ils sont toujours conformes au mandat de l'organisation. Elle peut être réalisée à des étapes précises déterminées dans le calendrier du plan de mise en œuvre et quand le projet est terminé. Les critères d'évaluation doivent toujours être définis avant le début du projet et être basés sur la réalisation des objectifs de votre plan de mise en œuvre.

Vous pouvez effectuer l'évaluation en utilisant :

- *les indicateurs* : mesures quantitatives ou qualitatives permettant d'évaluer dans quelle mesure les résultats et l'impact du projet ont été atteints¹³ ;
- *l'analyse des rapports annuels et des documents de conférence* : source d'information sur ce qui a été réalisé et sur les améliorations à apporter à l'avenir ;
- *les entretiens avec les bénéficiaires directs* : chez AGRIMARK, les entretiens ont servi à déterminer toute amélioration dans le flux d'information, dans la maîtrise de la création, dans l'utilisation et l'enrichissement des bases de données informatisées sur les prix de gros et de détail ;
- *les séances du groupe de réflexion avec les parties prenantes* : les agriculteurs des communautés rurales par exemple, ce qui permet de recueillir des anecdotes pour les inclure dans le rapport d'évaluation ;
- *l'évaluation participative* : incite les personnes ayant un intérêt dans le programme – telles que les fournisseurs, les partenaires, les clients (bénéficiaires) et toute autre partie intéressée¹⁴ – à participer au processus d'évaluation.

¹³ CTA, KIT, IICD. 2009. *Smart Toolkit – Des outils pour l'évaluation des projets, produits et services d'information*. 2e édition. Pays-Bas, CTA/KIT/IICD p. 128–132

¹⁴ USAID Center for Development Information and Evaluation. 1996. *Performance Monitoring and Evaluation: TIPS* Washington, DC, Etats-Unis. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABS539.pdf

Dans le cas du plan de stratégie et de mise en œuvre de la GIC, vous pouvez mener l'évaluation en interne si elle est entièrement financée par votre organisation. En cas de participation de parties prenantes ou de sources de financement externes, il est courant de désigner un facilitateur externe qui dirigera le processus d'évaluation. La méthode d'évaluation doit être établie dans le document du projet et il est essentiel que vous définissiez l'objectif de l'évaluation avant l'approbation de celui-ci, étant donné que le rapport sera préparé en fonction de cet objectif.

Vous vous rappelez sûrement que le plan de mise en œuvre d'AGRIMARK indiquait le recours à une approche participative. Il identifiait également les objectifs de l'évaluation et les groupes d'intérêt auxquels le rapport d'évaluation serait envoyé. L'**annexe XII** met l'accent sur les questions qu'AGRIMARK a incluses dans son programme de planification de l'évaluation du projet : le renforcement des capacités pour la mise à disposition de services de vulgarisation.

4.2.1 Révision et mise à jour de la stratégie de GIC

Votre stratégie de GIC et votre plan de mise en œuvre doivent être suivis et évalués en permanence afin de déterminer leur cohérence avec les missions et les objectifs de votre organisation. Alors que les deux peuvent revus à tout moment défini par la direction, vous devrez réexaminer et revoir le plan de mise en œuvre tous les ans, par exemple si les calendriers n'ont pas été respectés et doivent être retravaillés. En revanche, le document de stratégie de GIC devra peut-être être revu tous les deux à quatre ans. Lorsque des événements internes et externes importants pouvant avoir une incidence sur vos objectifs stratégiques se produisent, votre stratégie de GIC devra être revue et mise à jour. Ces événements peuvent être :

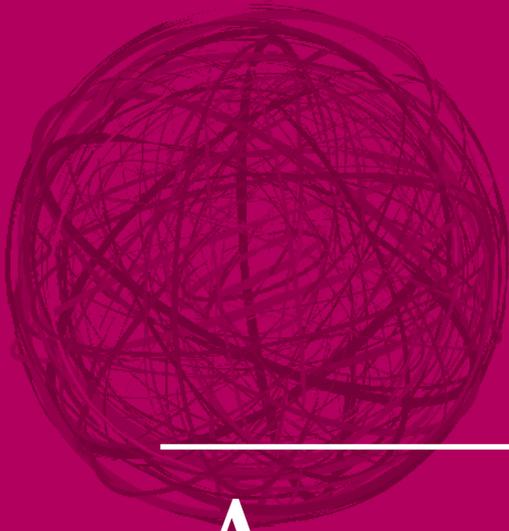
- la restructuration du secteur agricole ;
- la fusion de votre organisation avec une autre ;
- l'attribution de responsabilités supplémentaires à votre organisation ;
- de nouvelles technologies de l'information et de la communication introduites par des parties prenantes externes pouvant avoir des effets positifs et négatifs sur votre organisation ;
- les résultats des rapports de suivi et d'évaluation.

La révision et la mise à jour de votre stratégie de GIC en fonction de situations nouvelles requièrent :

- la réévaluation des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces ;
- la mise à jour du profil de votre organisation ;
- l'audit des nouveaux besoins en TIC. Il est tout à fait possible que la mise à jour de l'audit nécessite uniquement la participation des services qui seront concernés par un événement ou un changement ;
- la redéfinition des enjeux primordiaux en fonction des résultats de l'audit et de l'analyse FFOM ;
- la redéfinition des objectifs stratégiques et des options stratégiques y afférentes, conformément aux nouveaux enjeux primordiaux ;
- la réévaluation et le réalignement des priorités en fonction des principaux changements d'objectifs et de politiques de l'organisation.

La révision de votre stratégie de GIC peut être réalisée en interne si elle fait partie de l'examen annuel interne. Les parties prenantes devront participer à l'exercice de révision et de mise à jour de votre stratégie de GIC dans le cas où l'événement ou l'origine du changement de circonstances les concernerait. Intégrer l'équipe originale d'élaboration de la stratégie à l'équipe de révision de la stratégie de GIC peut constituer un atout. Les membres pourront apporter de nouvelles perspectives sur les pièges à éviter et des réponses ou des clarifications sur des questions relatives à des activités antérieures.

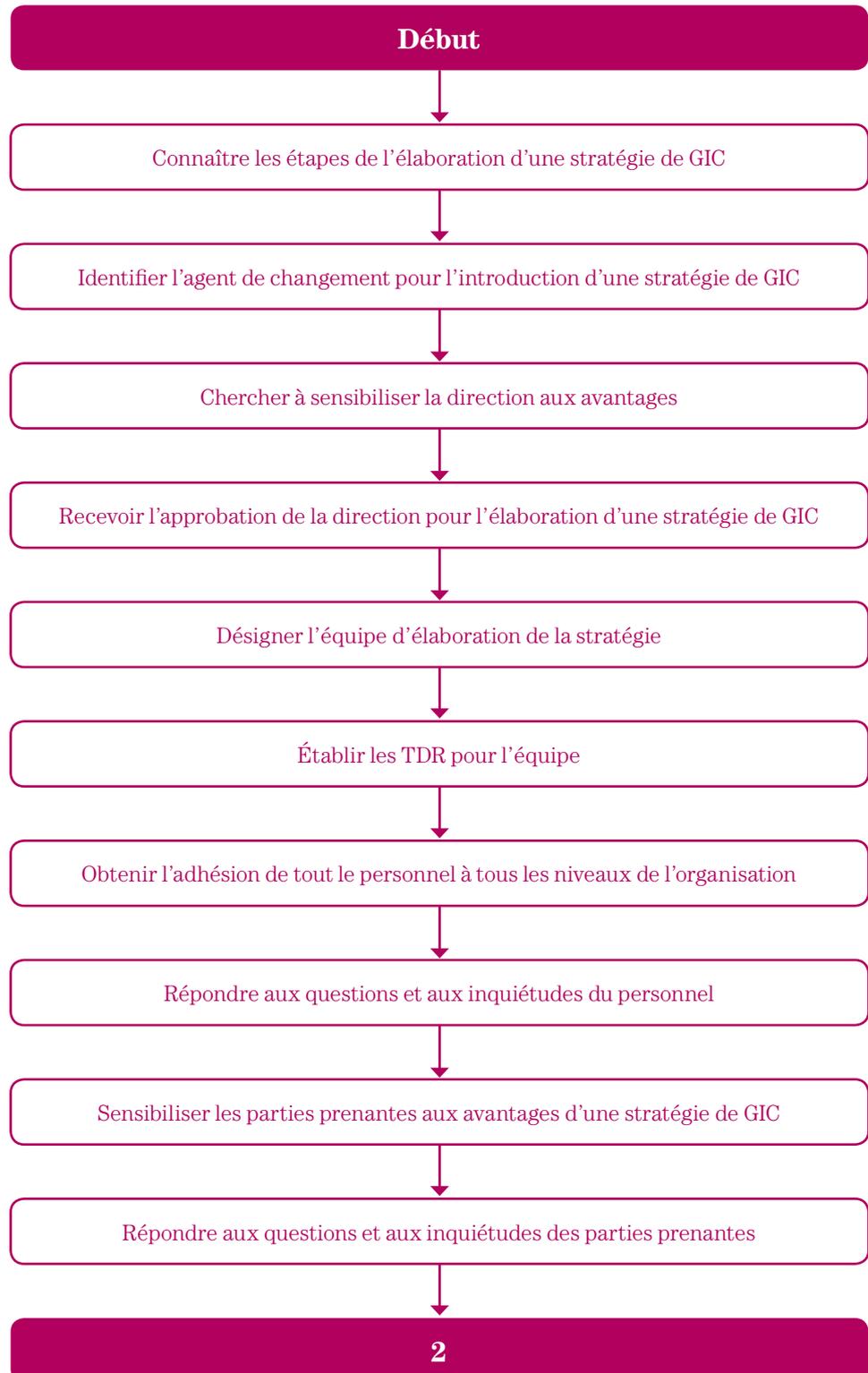
Dans toute organisation, qu'elle soit grande ou petite, active dans le secteur industriel, agricole ou des services, la direction a pour objectif d'établir la marche à suivre permettant à l'organisation de remplir ses objectifs. L'élaboration d'un document de stratégie de GIC est un long processus, qui nécessite du temps et une planification méticuleuse. Il n'existe pas de raccourci. Une stratégie réussie doit permettre l'implication continue du personnel au processus ou préparer et diffuser les politiques et les procédures guidant le processus de mise en œuvre et doit prévoir le suivi, l'évaluation, la révision et la mise à jour de la stratégie de GIC. Pour l'élaboration d'un document de GIC, une approche systématique et globale aboutira à une utilisation plus efficace, plus productive et plus proactive de vos ressources d'information et de communication dans l'accomplissement des objectifs de votre organisation.



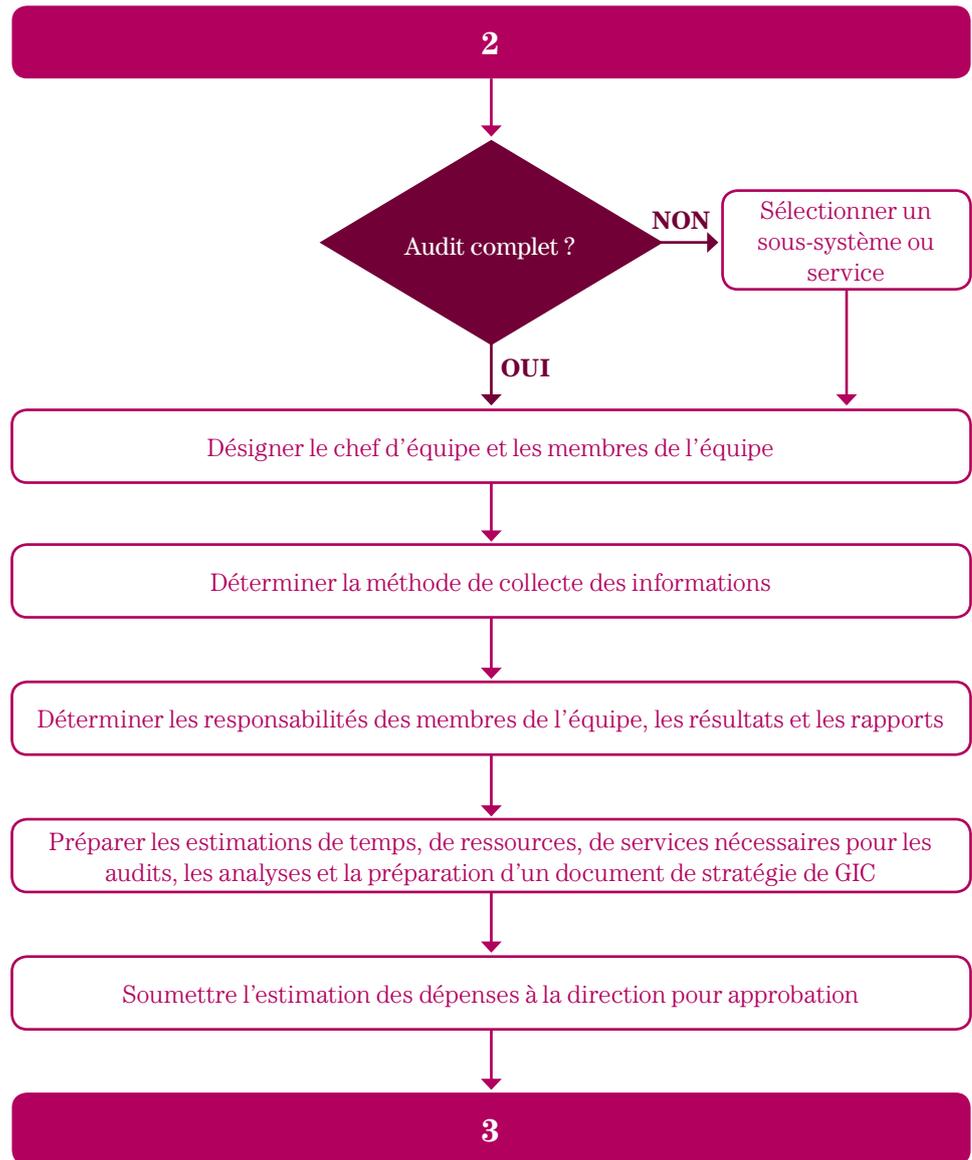
Annexes

Annexe I. Diagramme de l'élaboration d'une stratégie de GIC

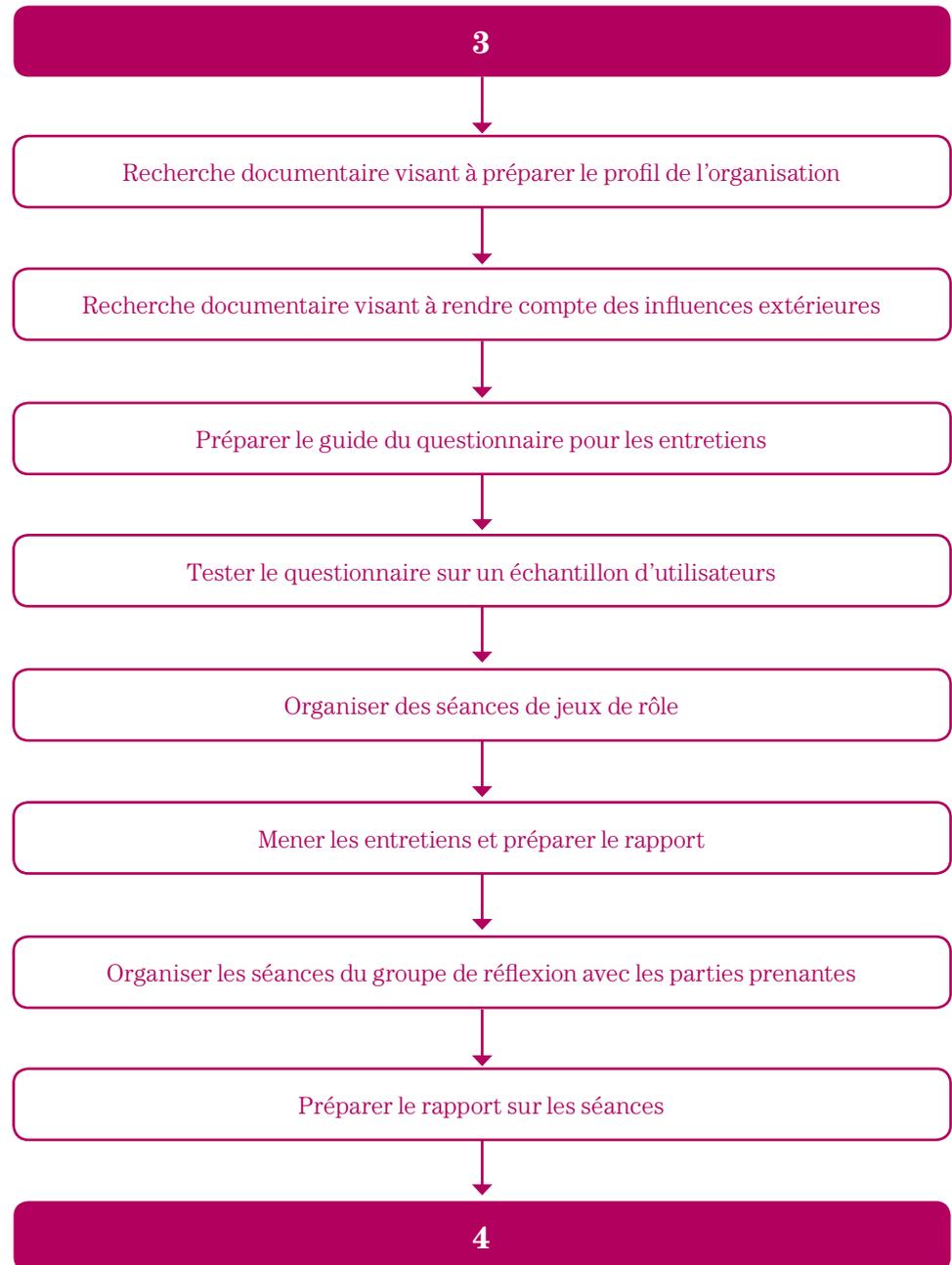
Préparation



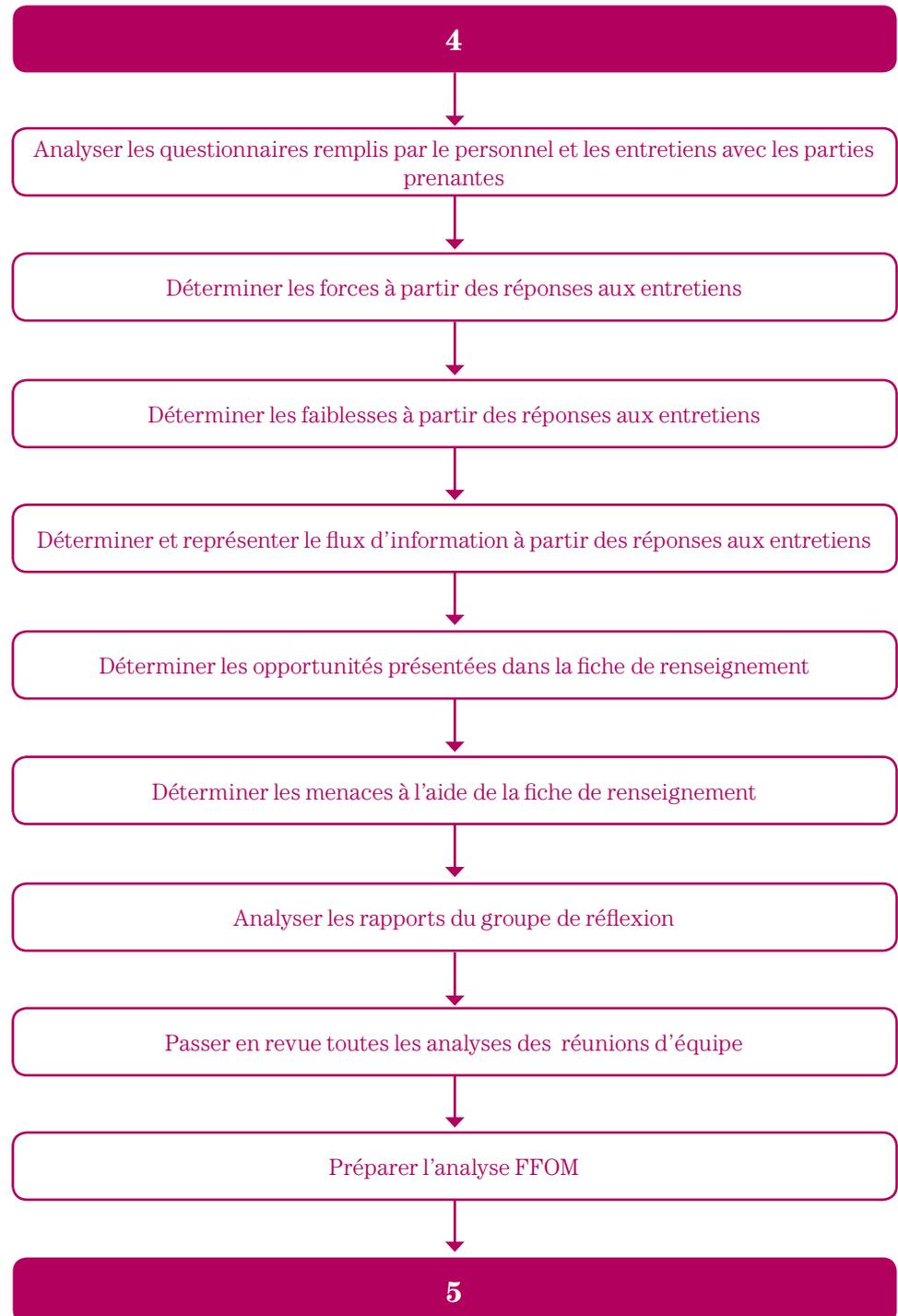
Planification



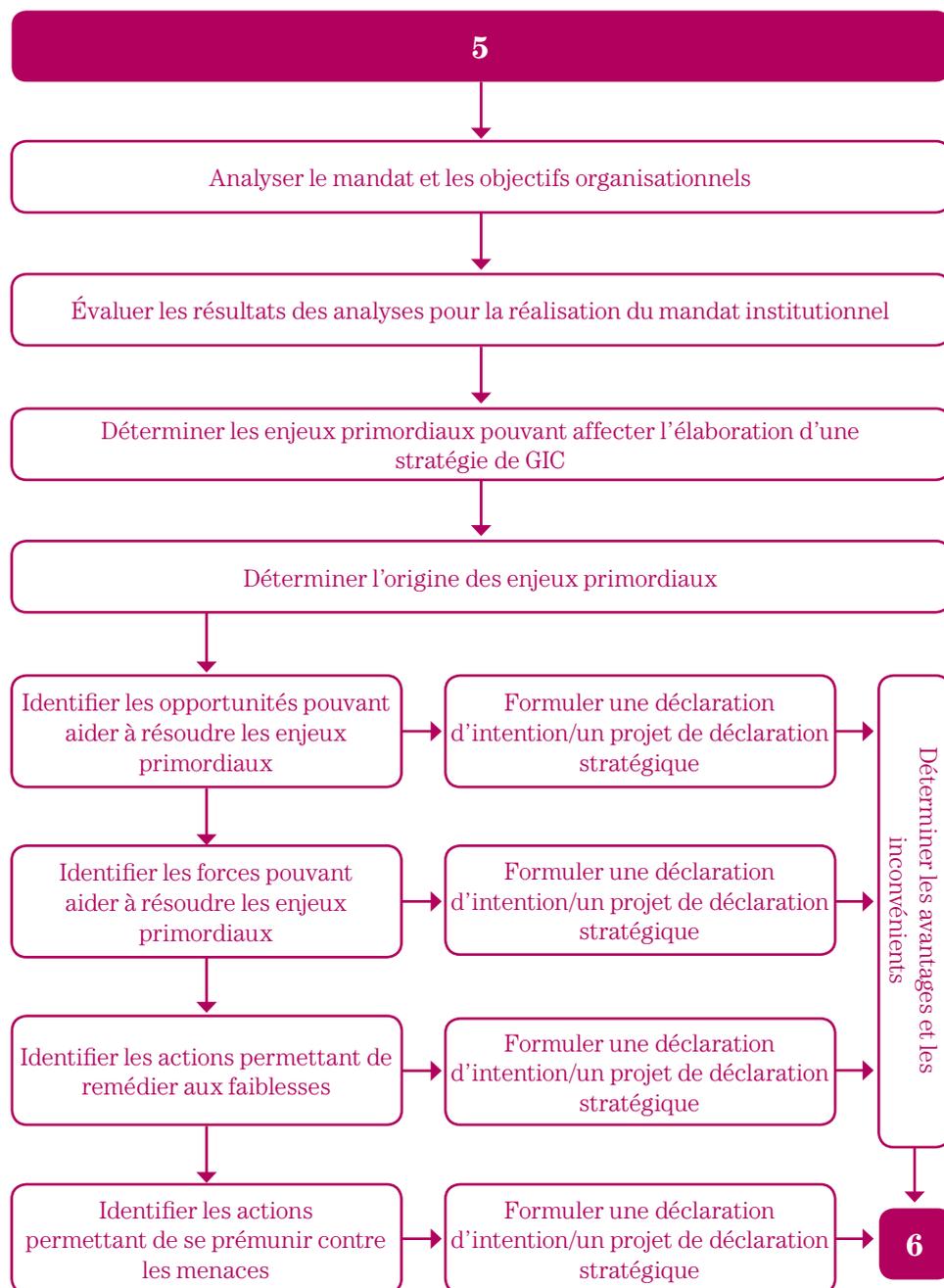
Collecte des informations : recherche documentaire, entretiens, groupe de réflexion



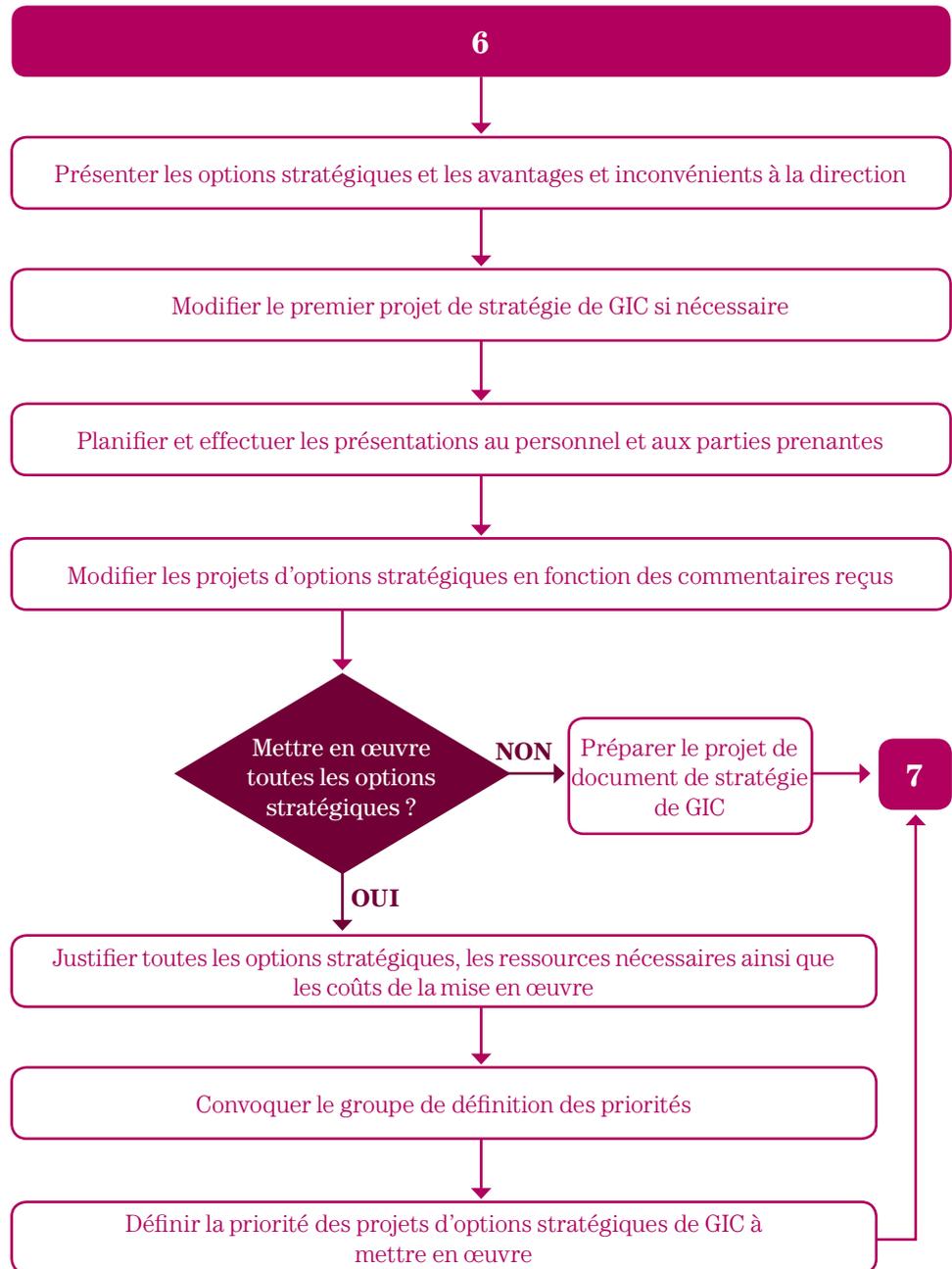
Analyse des données et des informations



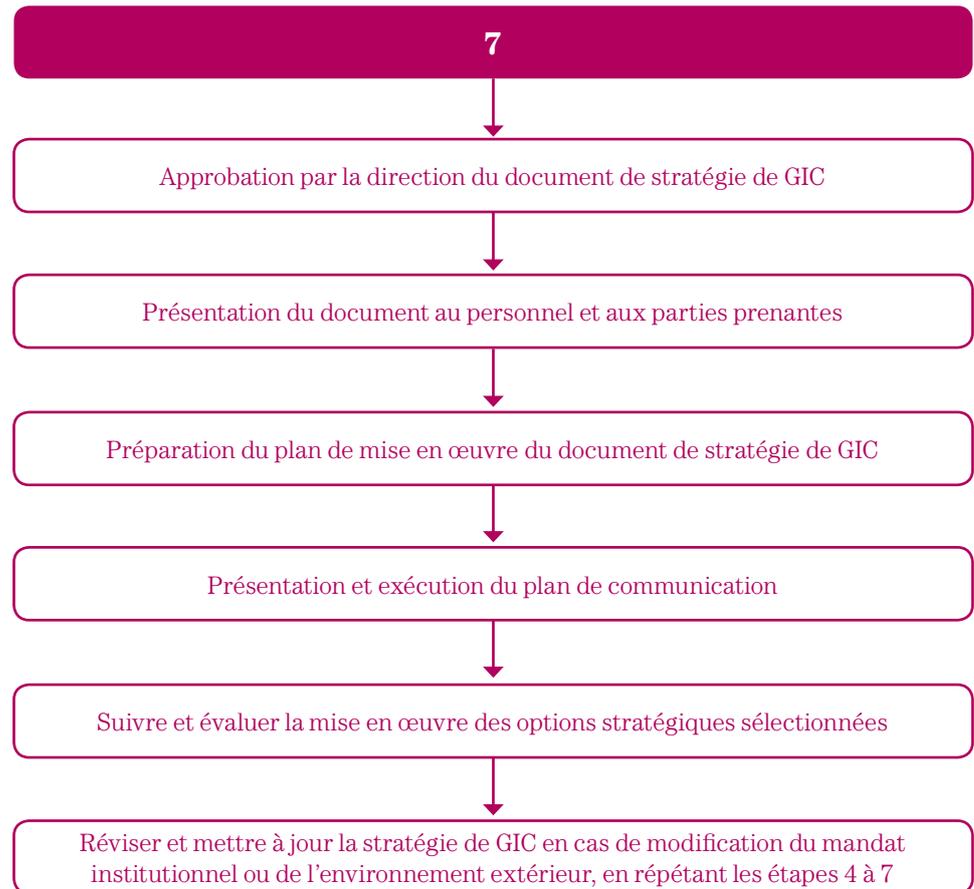
Formulation et élaboration de la stratégie



**Formulation et élaboration de la stratégie
(suite)**



**Approbation, mise en œuvre, suivi,
évaluation et mise à jour de la stratégie
de GIC**



Annexe II. Sélection d'un sous-système

Le cas suivant illustre comment identifier et sélectionner un sous-système permettant d'améliorer la gestion de l'information dans plusieurs services de votre organisation.

Contexte

Le CARIRI¹⁵ (Caribbean Industrial Research Institute), un institut de recherche appliquée en laboratoire, a été fondé afin de fournir des services de conseil au secteur agricole et agroalimentaire, à l'industrie chimique en aval du pétrole et du gaz naturel et au secteur des minerais industriels. Dans les premières années de son existence et même alors qu'il s'était établi en renforçant ses services pour les secteurs industriels désignés, il a reçu une subvention annuelle de la part du gouvernement de Trinité-et-Tobago. Il dégagait également des revenus des services de test et de contrats de développement de produits dans le secteur de la fabrication.

Le service Information et Technologie (TIS) était l'une des six divisions de l'institut et son directeur rendait directement compte au directeur général. Le TIS fournissait des informations au personnel pluridisciplinaire de l'institut, mais également directement à ses clients de l'industrie. Dans chaque équipe de projet, l'un des membres était un spécialiste de l'information ou un expert dans un domaine particulier. Les principales contributions de ce membre à l'équipe de projet consistaient à chercher, à acquérir et à analyser les informations. Il jouait également le rôle d'éditeur pour les rapports de projets terminés. Le TIS avait élaboré une orientation marketing pour le développement de ses services d'information qu'il offrait directement à l'industrie lorsqu'elle faisait partie d'un projet d'information régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, financé par l'organisation des États américains.

Quelques années plus tard, l'institut a été obligé de revoir son plan stratégique en raison de quatre changements importants dans l'environnement externe :

- 1 a. l'économie de Trinité-et-Tobago était en train de subir un réajustement structurel en vue de la libéralisation des échanges commerciaux ;
- 2 b. les subventions annuelles du gouvernement à l'institut diminuaient ;
- 3 c. Le ministère responsable de CARIRI exigeait que l'institut augmente sa capacité à tirer des revenus de l'industrie ;
- 4 d. Plusieurs concurrents sont entrés en scène offrant à l'industrie des services de test similaires.

L'équipe d'élaboration de la stratégie a recommandé à CARIRI de développer un solide plan marketing visant des clients existants et potentiels dans le secteur de l'industrie afin de remplir son nouveau mandat.

Sélection d'un sous-système

Le mandat de l'institut avait changé. Il ne pouvait plus dépendre d'un marché de l'industrie captif et des subventions élevées du gouvernement pour couvrir ses frais généraux, son équipement et les dépenses liées à la maintenance de l'infrastructure. Si l'un des objectifs stratégiques de l'institut consistait à élaborer un plan marketing et à augmenter ses revenus engrangés grâce aux clients de l'industrie, accéder à des données et à des informations actualisées sur les clients était essentiel pour remplir son mandat. Afin

¹⁵ Information management for marketing a consulting R & D organisation: the role of the Technology Information Service. By Barbara Gumbs. *Dans Consultancy on Strategic Information Planning*. Edited by Zdravka Pejova and Forest W. Horton. Ljubljana: International Center for Public Enterprises in Developing Countries. 1993. ISBN 92-9038-140-X 214p

d'augmenter ses revenus, l'organisation a misé sur un marketing proactif et sur des prestations de services basées sur le respect des délais. Une stratégie des stratégies consistait à élaborer un système de gestion de la clientèle. L'ensemble des six divisions de l'institut entretenait des relations avec les clients. Le sous-système d'information aux clients est donc devenu l'un des domaines de développement prioritaires afin que l'organisation puisse atteindre ses objectifs généraux.

L'institut ayant un nouveau mandat, le TIS a mis sur pied un système de gestion des clients informatisé grâce à l'assistance technique du Centre de Recherche Industrielle du Québec et au soutien financier du Centre de recherches pour le développement international du Canada. Une évaluation des besoins en matière d'information a été lancée afin de déterminer qui avait besoin de quel type d'informations sur les clients actuels et potentiels ; quels secteurs et sous-secteurs industriels étaient importants pour CARIRI ; si les bases de données actuelles convenaient ou non pour fournir et partager de l'information sur les clients ; et s'il y avait des lacunes et des déficits à combler. Il était évident qu'il était nécessaire de réaliser un audit sélectif qui mette l'accent sur l'aspect clientèle et qui se différencie de l'audit complet des besoins en matière d'information et de communication de l'institut.

Audit de l'information

Afin de réaliser l'audit de l'information sur ses clients, le TIS a adopté une approche d'équipe. Il a été mené par un spécialiste de l'information du TIS et un analyste en recherche opérationnelle du service informatique. L'équipe a interrogé les membres du personnel des services ayant un contact avec des clients externes : le directeur général, les responsables de division, les chefs d'unité et les assistants administratifs de toutes les divisions ainsi que le comptable. Le comptable était chargé de la facturation des clients et les assistants administratifs de tenir à jour les informations sur les interactions des services avec les clients. Cet audit avait trois objectifs :

- 1** vendre le concept de système de gestion de la clientèle ;
- 2** déterminer les besoins des membres du personnel en information sur les clients ;
- 3** identifier et vérifier le flux d'information client.

Voici des exemples de questions posées au cours des entretiens.

- De quels sous-secteurs industriels vous occupez-vous à l'heure actuelle ?
- Quelles informations sur les clients détenez-vous actuellement dans votre service ?
- De quelles informations sur les clients avez-vous besoin ?
- Où obtenez-vous ces informations ?
- Pouvez-vous disposer de ces informations au format numérique ?
- De quelles informations supplémentaires sur le client avez-vous besoin pour travailler de façon plus efficace ?
- À qui envoyez-vous les informations sur les clients produites par votre division ?
- Quelles interactions avez-vous avec les clients ?
- Ces interactions sont-elles consignées et enregistrées dans le système de l'institut ?
- Qui sont les clients actuels des services que vous proposez ?
- Qui considérez-vous comme clients potentiels de vos services ?

Outre les réponses données au cours des entretiens, les éléments d'information sur les clients ont été recherchés au moyen des sources suivantes :

- tous les formulaires utilisés dans l'institut ;
- le Manuel de procédures de l'Institut ;
- les intrants et les extrants des bases de données de l'institut ;
- le format des rapports produits.

Un comité d'utilisateurs a été constitué afin d'obtenir le soutien de l'ensemble de l'institut et son implication dans les étapes de planification du système de gestion des clients proposé. Le comité comprenait des représentants de chaque division technique ayant une interaction avec les clients, ainsi que des représentants du groupe informatique et systèmes, de l'unité comptabilité et du TIS.

Conclusions

L'interaction des clients avec CARIRI avait lieu lors de la préparation et de l'acceptation des propositions, de l'exécution des projets, de visites des industries et de visites par les représentants des industries, de la participation à des ateliers parrainés par l'institut et de la concession de licences commerciales aux projets mis au point par l'institut. Il ressortait clairement de l'audit de l'information que le besoin en matière d'information sur les clients était divisé en deux catégories : les données issues de l'interaction avec les clients et les renseignements sur les clients. Le système de gestion de la clientèle a été élaboré afin de fournir des données et des rapports facilitant la gestion de la fonction commerciale de l'institut.

Suivi

Afin d'intégrer l'utilisation des systèmes de gestion de la clientèle au système d'exploitation de l'institut, l'équipe a organisé des séances de démonstrations dans chaque unité opérationnelle. En outre, les rapports produits à partir du système étaient diffusés aux chefs d'unité et aux responsables de division. Le comité d'utilisateurs a été convoqué de nouveau afin d'exprimer ses commentaires sur les rapports et de mettre à niveau le système afin de continuer de répondre aux besoins des utilisateurs de l'institut.

Annexe III. AGRIMARK : Termes de référence pour l'élaboration d'une stratégie de gestion de l'information et de la communication (GIC)

1. Contexte et justification pour l'élaboration d'une stratégie de GIC pour AGRIMARK

AGRIMARK est un organisme officiel créé en 2000 par une loi du Parlement en vue d'offrir un service de vulgarisation efficace aux communautés rurales, d'établir et de fournir un service de veille au secteur agroalimentaire et de soutenir l'élaboration de produits agricoles. Il comprend deux divisions : la division du marketing, responsable des services de la recherche, de la vulgarisation agricole et des opérations et la division des services généraux, responsable de la finance et du personnel. Le service de l'information, qui est chargé de l'assistance informatique et de la mise à disposition d'informations, rend compte aux services généraux. L'objectif global consiste à aider les communautés rurales et les entreprises agroalimentaires locales à augmenter les revenus agricoles et à diminuer la facture des importations alimentaires.

Une récente étude d'évaluation des besoins a montré que 60 % des personnes interrogées dans les communautés rurales étaient mécontentes du délai de réponses aux questions soumises à AGRIMARK. Le gouvernement, par l'intermédiaire du ministère de l'Agriculture, a annoncé le repositionnement imminent du secteur agricole au moyen de l'introduction de mégafermes et en mettant l'accent sur l'augmentation des exportations de produits agricoles locaux. En interne, la direction d'AGRIMARK est consciente de l'inefficacité de la collecte des données et des informations, qui lui a fait manquer des occasions d'avoir un impact sur les communautés rurales. L'existence d'un flux d'information et de communication inefficace au sein des services et entre eux est également flagrante. Le plan stratégique actuel de l'organisation n'intègre pas le soutien à l'information nécessaire. Or, ce problème doit être résolu si l'organisation veut rester une entité viable du secteur agricole. La direction d'AGRIMARK a compris la nécessité d'adopter une stratégie d'information et de communication afin d'aider l'organisation à réaliser son triple mandat et à combler les lacunes existantes en matière d'information.

2. Objectifs et portée

L'objectif général de la consultation est de renforcer les capacités de gestion de l'information et de la communication afin de permettre à AGRIMARK de répondre aux besoins en information des communautés rurales, des entreprises du secteur agroalimentaire, de ses principales parties prenantes, ainsi qu'à ceux des services techniques de l'organisation. De façon plus spécifique, la consultation vise à (i) élaborer une stratégie de GIC qui permettra à AGRIMARK de remplir son mandat et de mettre en œuvre son plan stratégique triennal actuel et de (ii) préparer un plan de mise en œuvre doté d'un calendrier et d'un budget.

La stratégie de GIC devrait permettre à l'organisation d'améliorer ses services d'information et de communication, au sein de l'organisation et à destination des communautés rurales et des entreprises du secteur agroalimentaire, en utilisant des moyens de diffusion de l'information adaptés aux nouvelles TIC dans les services de vulgarisation.

3. Résultats escomptés

Un document de stratégie de GIC soutenant le mandat d'AGRIMARK, son plan stratégique triennal, l'utilisation des TIC pour la mise à disposition de données et d'informations au sein d'AGRIMARK et une aide et des conseils efficaces apportés aux communautés rurales et aux entreprises du secteur agroalimentaire.

Un plan de mise en œuvre comprenant des détails relatifs au suivi et à l'évaluation de la stratégie de GIC et prévoyant la révision et la mise à jour du plan en tenant compte des résultats des révisions annuelles ou des changements intervenus dans le secteur agricole.

4. Questions à traiter

Les ressources d'information nécessaires à la préparation de la stratégie de GIC comprennent : les ressources financières, le personnel, le matériel informatique, l'équipement et les installations, les logiciels, les technologies de communication, les données et les informations produites en interne (quel que soit le format), les documents, notamment les rapports, les manuels opérationnels et les procédures.

Conduire un audit de l'information au sein d'AGRIMARK et organiser des discussions du groupe de réflexion avec les parties prenantes afin de déterminer :

- les besoins principaux en information et l'utilisation de ressources dans tous les services techniques ;
- la communication et les interactions au sein des services et entre eux ;
- les capacités et les compétences en TIC ;
- les lacunes en matière de besoins, d'utilisation et de communication de l'information ;
- l'infrastructure et les outils (matériels et logiciels) disponibles pour permettre une communication et un partage de connaissances efficaces avec le personnel et les parties prenantes ;
- l'environnement externe, en mettant l'accent sur les tendances et les développements susceptibles d'avoir des répercussions sur la réalisation du mandat et du plan de développement triennal, notamment :
 - les nouvelles technologies de la communication ;
 - les tendances marketing :
 - besoins changeants des parties prenantes ;
 - changements dans la politique agricole du gouvernement ;
 - nouveaux « concurrents » du secteur ;
 - alliances et réseaux potentiels.
- les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (analyse FFOM) ;
- les objectifs stratégiques et les options stratégiques correspondantes.

Préparer un plan de mise en œuvre identifiant les postes budgétaires et proposant une estimation des coûts.

Élaborer le plan de communication identifiant les supports de présentation du document de stratégie de GIC au personnel et aux parties prenantes – notamment le ministère de l'Agriculture.

Identifier les liens entre la stratégie de GIC et le mandat d'AGRIMARK en indiquant les changements de politiques à effectuer en matière de gestion de l'information et des TIC..

5. Méthodologie

La stratégie doit être élaborée au moyen d'une approche participative. La direction d'AGRIMARK désignera un employé qui jouera le rôle de facilitateur d'AGRIMARK et assistera le consultant qui collaborera étroitement avec l'équipe afin de guider et de piloter le processus. Les membres de l'équipe seront choisis au sein des services clés de collecte et de diffusion de l'information. En cas de besoin, des membres supplémentaires pourront être désignés par cooptation. L'équipe d'élaboration de la stratégie de GIC devra collecter les informations nécessaires à la réalisation d'une analyse FFOM au moyen d'une recherche documentaire, d'audits de l'information et des discussions du groupe de réflexion avec les parties prenantes.

Le directeur général convoquera occasionnellement une réunion avec l'équipe d'élaboration de la stratégie afin d'apporter le point de vue de la direction sur les enjeux primordiaux.

6. Rapports

Un projet de rapport final de la stratégie de GIC doit être présenté au comité de direction d'AGRIMARK pour approbation.

Les réunions consultatives doivent être organisées avec les membres du personnel afin d'obtenir leur adhésion, de donner des informations sur l'avancement du projet, d'établir des contacts, de susciter l'engagement et de lancer le plan de mise en œuvre après approbation de la direction.

Quatre copies reliées du document de stratégie de GIC, comprenant le plan de mise en œuvre et le plan de communication, doivent être soumises au directeur général d'AGRIMARK. Les versions électroniques du document aux formats Word et PDF doivent accompagner les exemplaires reliés.

7. Calendrier de mise en œuvre

1er août 2011 : choix du consultant et création de l'équipe d'élaboration de la stratégie

1er septembre 2011 – 1er décembre 2011 : soumission du projet de document de stratégie de GIC

15 janvier 2012 : soumission du projet de plan de mise en œuvre et du projet de plan de communication

28 février 2012 : soumission des copies du rapport final

8. Documents essentiels devant être mis à la disposition de l'équipe d'élaboration de la stratégie :

- acte constitutif d'AGRIMARK ;
- rapports annuels 2008 – 2011 ;
- rapports des services 2009 – 2011 ;
- plan de développement triennal ;
- liste des parties prenantes ;
- directives du CTA sur l'élaboration d'une stratégie de GIC ;
- Smart Toolkit, des outils pour l'évaluation des projets, produits et services d'information, CTA/KIT/IICD.

Annexe IV. AGRIMARK : Profil de l'organisation

AGRIMARK est un organisme officiel créé en 2000 par une loi du Parlement en vue d'offrir un service de vulgarisation efficace aux communautés rurales, d'établir et de fournir un service de veille au secteur agricole et de soutenir l'élaboration de produits alimentaires à base de fruits et de légumes.

Les chefs des services de la recherche, de la vulgarisation agricole et des opérations rendent compte au directeur de la division du marketing, alors que le chef du service de l'information rend compte au directeur des services généraux (finance et personnel).

Les fonctions de chaque service sont les suivantes :

Service de l'information : mise à disposition de l'information et assistance informatique à tous les services.

Service de la recherche : identifie les marchés locaux, régionaux et internationaux pour les produits frais ; met en place des installations et des services permettant d'améliorer la qualité des produits frais destinés à l'exportation ; établit et entretient des relations avec les parties prenantes.

Service de la vulgarisation agricole : donne des conseils aux agriculteurs ; prépare les produits d'information visant à éduquer les agriculteurs.

Service des opérations : fait la démonstration des prototypes de machines agricoles permettant de transformer les produits locaux

Objet : les thèmes des trois prochaines années sont les plantes racines, les légumes verts, les fruits, la lutte contre les parasites et l'établissement d'une meilleure communication avec les réseaux d'agriculteurs

Positions établies : le Service de l'information et celui de la recherche sont actuellement en sous-effectif par rapport au nombre de postes attribués « sur papier ».

Parties prenantes : les bénéficiaires directs des services d'AGRIMARK sont les agriculteurs locaux dispersés dans les communautés rurales du pays. Quarante pour cent de ces agriculteurs sont des femmes. Les autres parties prenantes sont des fonctionnaires du ministère de l'Agriculture, des chercheurs des universités agricoles, des entreprises du secteur agroalimentaire et des acheteurs travaillant pour les supermarchés et les petites épiceries.

Comités internes : chez AGRIMARK, plusieurs comités sont actifs, notamment :

- l'équipe exécutive, composée du DG, du directeur du marketing et du directeur des services généraux. Elle supervise la direction de l'organisation dans son ensemble, définit et examine les politiques et doit rendre des comptes au Conseil d'administration nommé par le ministère de l'Agriculture. Les membres de cette équipe doivent également développer des alliances stratégiques avec des organisations nationales, régionales et internationales travaillant dans le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire ;
- un comité de gestion quotidienne, composé des chefs de service et se réunissant toutes les deux semaines afin d'examiner la performance des programmes, de suivre l'exécution des projets et de discuter de diverses questions ;
- la représentation dans les comités externes : plusieurs cadres supérieurs représentent l'organisation auprès de comités gouvernementaux ou de groupes de travail, par exemple le comité sur les normes d'exportation des produits frais, le groupe de travail sur l'agriculture biologique et le comité des foires pour les fabricants de produits alimentaires.

Les observations sur la culture d'AGRIMARK indiquent que le comité de direction reconnaît l'importance des technologies de l'information et de la communication dans la réalisation du mandat de l'organisation. Les observations suivantes étayent cette opinion :

- le service de l'information gère son budget de façon autonome ;
- le service de l'information rend compte au directeur des services généraux ;
- une copie du manuel de procédures des normes opérationnelles (PNO) est conservée dans chaque service. Outre les procédures documentées pour chaque fonction de l'organisation, il comprend des modèles de formulaires pour chacune d'entre elles ;
- les comités permanents de l'organisation facilitent l'échange d'informations entre les chefs de service ;
- chaque service doit inclure un volet formation lors de la soumission de son budget ;
- les chefs de projet de tous les services doivent inclure un poste budgétaire pour la recherche et l'acquisition de l'information pour leurs programmes ou leurs projets ;
- les PNO indiquent que pour chaque projet ou programme, des spécialistes de l'information doivent être désignés comme membres des équipes et que le temps qu'ils y consacrent doit être inclus dans les coûts du projet ;
- la création d'un intranet est prévue afin de faciliter la communication et l'accès aux bases de données pour les membres du personnel dont le service est éloigné du site principal.

Annexe V. AGRIMARK : Fiche de renseignements

Le mandat ou la mission d'AGRIMARK consiste à offrir un service de vulgarisation agricole efficace aux communautés rurales, d'établir et de fournir un service de veille au secteur agricole et de soutenir l'élaboration de produits alimentaires à base de fruits et de légumes produits localement.

L'objectif de cette fiche de renseignements est d'informer l'équipe d'élaboration de la stratégie de l'organisation des événements susceptibles de représenter des opportunités ou des menaces pour la stratégie de GIC proposée.

Repositionnement de l'agriculture

Le gouvernement a fait savoir que le développement du secteur agricole aurait une nouvelle orientation afin de renforcer le rôle de l'agriculture dans le secteur agroalimentaire. Une des mesures annoncées est « le soutien financier et institutionnel important aux organisations du secteur agroalimentaire et une augmentation significative de la gamme et des domaines d'incitatifs tout au long de la chaîne de valeur agroalimentaire... »¹⁶ Des mégafermes ont déjà été fournies à quinze agriculteurs pour qu'ils se spécialisent dans l'agriculture biologique¹⁷.

Une des dimensions essentielles du succès d'une chaîne de valeur efficace et dynamique dans le secteur agricole est le flux d'information. Les éléments importants identifiés par Boehlje et al sont la précision des messages, leur force, le coût de leur envoi, leur vitesse de transmission et de réception, la disposition des participants à partager plutôt qu'à conserver les informations cruciales¹⁸. L'infrastructure de technologie de l'information d'AGRIMARK comprend des faiblesses qui empêchent l'organisation de devenir un acteur dynamique de cette chaîne de valeur.

Agriculture biologique

Le marché mondial de l'alimentation biologique se remet des conséquences de la crise économique. En 2009, il a connu une croissance à un chiffre pour la première fois en raison du ralentissement économique qui a entraîné une réduction des investissements du secteur et une baisse du pouvoir d'achat des consommateurs. Les ventes d'aliments et de boissons biologiques ont augmenté d'environ 5 % pour atteindre 54,9 milliards de dollars américains en 2009. Atteignant 18 milliards de dollars en 2000, les revenus mondiaux ont plus que triplé et ont connu une croissance à deux chiffres tous les ans sauf en 2009. On s'attend de nouveau à voir des taux de croissance soutenus étant donné que le pouvoir d'achat des consommateurs repart à la hausse et que de plus en plus de pays sortent de la récession économique. Les marchés les plus importants sont les États-Unis, l'Allemagne et la France ; c'est au Danemark, en Suisse et en Autriche que la consommation par habitant est la plus élevée¹⁹.

16 *Stabroek News*. Business. Vendredi 27 juin 2008.)

17 *Trinidad Express Newspapers*. 23 déc. 2010. "15 mega farms to come on stream by June 2011". Par Ariti Jankie. South Bureau.

18 Boehlje, Michael D. Hofing, Steven L. et Schroeder, R. Christopher *Value chains in the Agricultural Industries* Staff Paper #99-10. 31 août 1999. Department of Agricultural Economics Purdue University c. Agricultural Education and Consulting, LLC <http://www.centrec.com/articles.php>

19 *The World of Organic Agriculture 2011* <http://www.organic-world.net/yearbook-2011.htm>

Afin d'augmenter leur part sur le marché biologique, les producteurs et les exportateurs des pays en voie de développement doivent concevoir des stratégies marketing appropriées, chercher des liens plus directs avec les pays importateurs – y compris par l'e-commerce – et créer des partenariats. Les organisations de commerce équitable jouent également un rôle important en aidant les petits producteurs à tirer des bénéfices du commerce, y compris dans le domaine des produits biologiques²⁰.

Utilisation des TIC dans les services de vulgarisation agricole

L'informatique agricole est un nouveau concept qui est né après le développement rapide des technologies de l'information et de la communication (TIC) et d'Internet. Également nommée e-agriculture, l'informatique agricole est un secteur émergent qui associe les progrès réalisés dans l'information et le développement agricole et l'entrepreneuriat afin d'offrir de meilleurs services agricoles, une diffusion de la technologie et une distribution de l'information plus efficaces grâce aux progrès des TIC et d'Internet. Cependant, le concept d'e-agriculture va au-delà de la technologie et intègre le savoir et la culture et vise à améliorer les processus de communication et d'apprentissage chez les acteurs concernés du secteur agricole à l'échelle locale, régionale et mondiale²¹.

La publication ci-dessus identifie plusieurs projets utilisant les TIC pour la diffusion des informations sur l'agriculture : services d'information vocaux ; radio – ligne d'appel (information agricole à la demande) et programmes radio réguliers – ; service de vulgarisation sur téléphone mobile et suivi des bases de données ; e-learning pour les connaissances de base, éducation agricole et méthodes vidéo.

Les résumés de nombreux projets de TIC et de références utiles donnent des idées pour l'introduction et l'application des téléphones mobiles, des ordinateurs portatifs ou des assistants numériques personnels (PDA), des cartes à puce, des CD-ROM, des systèmes d'information géographique (SIG), des appareils GPS, de la télévision et de la radio numériques, des appareils d'identification par radiofréquence (RFID), des technologies d'imagerie et acoustiques et bien sûr de web, du web 2.0 et des programmes utilisant les e-mails²².

Nouvelle organisation dans le secteur agricole

Une nouvelle ONG a été enregistrée auprès du ministère de l'Agriculture. Son objectif est d'aider les agricultrices à vendre leur production sur le marché agricole de gros qui se tient en milieu de semaine dans l'ouest du pays²³.

20 *Trading opportunities for organic food products from developing countries: Strengthening research and policy-making capacity on trade and environment in developing countries.* Publié par Rene Vossenaar et Els Wynen. UNCTAD/DITC/TED/11. ISBN N° 92-1-112628-2. Janvier 2004

21 *Inventaire des Services d'Information agricoles novateurs utilisant les TIC.* Préparé pour : Forum pour la Recherche agricole en Afrique. Préparé par : Mucemi Gakuru, Kristen Winters et Francois Stepman. Février 2009.

22 *Chronique des TIC dans l'agriculture dans ICT update : 50e numéro spécial.* Numéro 50. Août 2009. CTA. <http://ictupdate.cta.int/fr/>

23 *The Chronicle: Agriculture Supplement.* 19 août 2011, p. 2

Annexe VI. AGRIMARK : Ébauche de questionnaire

Ce questionnaire doit être testé auprès d'un échantillon de personnes avant d'être finalisé

L'objectif de ce questionnaire est de recueillir des renseignements afin d'évaluer les besoins en matière d'information et de communication, d'identifier les lacunes dans les ressources d'information, de préciser la disponibilité des TIC pour l'acquisition, la production et la diffusion de l'information et de déterminer la direction du flux de données et d'information dans les services opérationnels et entre votre organisation et les organisations des parties prenantes. Les personnes menant les entretiens doivent consigner les informations/commentaires supplémentaires sur le feuillet complémentaire. Indiquez le numéro de la question à laquelle le commentaire s'applique.

Contexte (information de base)

- 1 Nom du service : _____
- 2 Domaines d'intervention du service : _____
- 3 Nom de la personne interrogée : _____
- 4 Information de contact. Téléphone : _____
Adresse électronique : _____
- 5 Poste occupé : _____
- 6 Décrivez brièvement votre fonction : _____

- 7 Indiquez vos qualifications et votre expérience : _____

Besoins en information

- 8 De quelles données ou informations avez-vous normalement besoin pour votre travail ? Soyez précis, par exemple les données sur précipitations, les analyses des sols, les marchés, etc.

- 9 Indiquez le support sous lequel vous recevez actuellement chaque type de données ou d'informations identifié à la question no 8, par exemple, exemplaire papier, électronique, avis/recommandations. Si vous n'êtes pas satisfait du support actuel, précisez votre support préféré. Expliquez pourquoi.

Données/informations	Support actuel	Support souhaité. Indiquez les raisons

- 10 En référence à la question no 8, indiquez les données/informations dont vous n'êtes pas satisfait (e). Indiquez la ou les raisons de votre mécontentement et proposez une solution.

Données/informations	Indiquez la ou les raisons du mécontentement	Solutions proposées

Sources d'information

11 Identifiez la ou les sources de chaque type d'informations mentionné à la question no 8.

Données/ informations	Service d'AGRIMARK. (nom)	Organisation partie prenante (nom)	Fichiers personnels/ consultants	Internet/blogs/ réseaux sociaux ; sélectionnez ceux qui s'appliquent

12 Êtes-vous satisfait (e) des données/informations que vous obtenez des sources mentionnées ci-dessus ?

Sources	Satisfied	Not satisfied	Reason/s for dissatisfaction
Service d'AGRIMARK (nom)			
Service d'AGRIMARK (nom)			
Service d'AGRIMARK (nom)			
Organisation partie prenante (nom)			
Organisation partie prenante (nom)			
Organisation partie prenante (nom)			
Fichiers personnels			
Consultants			
Internet			
Blogs			
Réseaux sociaux			

Besoins relatifs aux technologies de l'information et de la communication (TIC)

- 13** Utilisez-vous les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans votre travail ? Cochez ✓ la case correspondant à votre réponse. Oui Non

Si votre réponse est « oui », précisez dans l'espace ci-dessous les TIC que vous utilisez. Par exemple : ordinateurs, tablettes, assistants numériques personnels (PDA), imprimantes, logiciels, Internet, intranet, SIG, GPS, télécentres, blogs, réseaux sociaux (Facebook ou Twitter), téléphones mobiles, radiotéléphonie.

- 14** Votre organisation vous donne-t-elle accès aux TIC que vous avez mentionnées ? Cochez ✓ la case correspondant à votre réponse. Oui Non

Si votre réponse est « oui », précisez les TIC fournies par votre organisation. Indiquez les problèmes perçus concernant le fonctionnement du matériel, des logiciels et du réseau.

TIC utilisées dans votre travail	Fournies par votre organisation	Problèmes perçus (par exemple, fonctionnement du matériel, des logiciels, du réseau, accès)

Informations produites et diffusées

15 Répertoriez les données/informations/rapports que vous produisez. Indiquez le support au moyen des lettres **O**-oui ; **N**-non dans les colonnes appropriées. Indiquez la fréquence au moyen des lettres suivantes : **Q**-quotidienne ; **H**-hebdomadaire ; **T**-trimestrielle ; **M**-mensuelle ; **A**-annuelle. Identifiez le nom du ou des services auxquels les données/informations/rapports sont envoyés.

Données/ information/ rapports	Papier	Électronique	Multimédia	Fréquence	Services destinataires

16 Identifiez les organisations parties prenantes auxquelles vous fournissez des conseils, des données/informations et des rapports. Indiquez le sujet et les moyens de communication. Utilisez les lettres suivantes pour indiquer le moyen de communication : **V**-visites, **T**-téléphone, **F**-fax, **C**-courriel, **RS**-réseaux sociaux (Facebook, Twitter, YouTube).

Nom de l'organisation partie prenante	Sujet du contenu fourni	Moyens de communication

Dans l'espace ci-dessous, décrivez les difficultés que vous avez rencontrées lors de prestations de services aux parties prenantes et comment vous pourrez les surmonter à l'avenir.

- 17** Identifiez les comités, par exemple dans les secteurs agricole, industriel, manufacturier ou éducatif, où vous siégez comme représentant de votre organisation. Indiquez l'objectif du comité.

Comités (nom)	Secteur	Objectifs du comité

Besoins en formation

- 18** Indiquez la date de votre dernière évaluation effectuée par votre superviseur/chef de service :

- 19** Indiquez les domaines techniques définis comme étant à améliorer lors de votre évaluation :

- 20** Indiquez les domaines dans lesquels vous souhaiteriez suivre une formation complémentaire. Expliquez pourquoi.

Budget

- 21** Expliquez brièvement la procédure de préparation du budget de votre service.

- 22** Quelle est votre contribution à la préparation du budget ?

- 23** Existe-t-il des postes spécifiques pour les activités relatives à l'information, par exemple un budget pour s'approvisionner en données et en informations, l'entretien et la mise à jour du matériel, des logiciels et de l'infrastructure réseau, le renforcement des capacités ?

Cochez la case correspondant à votre réponse Oui Non

- 24** Pouvez-vous mentionner des insuffisances budgétaires importantes constatées pour l'acquisition, la recherche et la gestion de l'information ces deux dernières années ?

Cochez la case correspondant à votre réponse Oui Non

Si Oui, expliquez pourquoi ci-dessous.

Évaluation des produits et des services

25 Existe-t-il un système d'évaluation des services et produits d'information fournis par le service ?

Cochez la case correspondant à votre réponse Oui Non

Si vous répondez « oui », décrivez le système et fournissez un exemple de formulaire/ rapport d'évaluation complété.

Signatures

Personne interrogée : _____

Personne menant l'entretien : _____

Date : _____

Feuille complémentaire

Sur le formulaire joint, consignez les exemples, propositions et observations pertinentes permettant d'analyser les réponses. Indiquez le numéro de la question à laquelle se rapporte le commentaire.

Numéro de la question	Commentaire ou exemple donné par la personne interrogée et observations de la personne menant l'entretien

Annexe VII. AGRIMARK :

Notes du questionnaire

Ces notes accompagnent le questionnaire en **Annexe VI** et sont destinées aux personnes menant les entretiens et visent à les aider à comprendre les raisons pour lesquelles certains groupes de questions sont posés et l'importance des réponses pour les discussions qui permettront de définir la stratégie de GIC.

Les numéros entre parenthèses se rapportent aux questions correspondantes dans le projet de questionnaire en **Annexe VI**.

Contexte : (Questions 1–7)

- Donne le contexte de l'analyse des besoins généraux du service et des employés en particulier. Indique les fonctions et l'expérience disponibles dans un service et de façon collective dans tous les services opérationnels.

Besoins en information : (Questions 8–10)

- Identifie les données et les informations, ainsi que le support répondant aux besoins de la personne interrogée.
- Si la plupart des personnes interrogées sont mécontentes du support qu'elles reçoivent, les raisons fournies peuvent mettre sur la voie d'une solution, par exemple, la mise à niveau des logiciels, la disponibilité des ordinateurs ou l'accès aux réseaux. Par ailleurs, une telle situation peut indiquer un manque de communication entre le fournisseur de l'information et son destinataire. Cela peut être résolu très simplement. En outre, selon le pourcentage de réponses, cette situation peut se révéler être une faiblesse méritant d'être examinée de manière plus approfondie.

Sources d'information : (Questions 11–12)

- Les informations fournies serviront à élaborer un schéma montrant la direction du flux interne d'information entre les services et, dans certains cas, entre les individus.
- Vous découvrirez peut-être l'existence d'excellentes sources informelles, mais qui sont inconnues et inaccessibles dans le flux formel d'information selon la hiérarchie fonctionnelle de l'organigramme. Certaines de ces sources peuvent être des contacts personnels dans les services.
- Si les personnes interrogées indiquent que, pour des raisons spécifiques, l'information est obtenue en dehors de l'organisation et à un coût élevé, ceci est un signal qu'il est nécessaire de chercher des moyens de baisser les coûts.
- Il est possible que de nombreuses raisons de mécontentement vis-à-vis des sources actuelles soient identifiées et nécessitent un examen approfondi, surtout si elles se trouvent au sein d'AGRIMARK.

Besoins en TIC (Questions 13–14)

- Les réponses permettront de percevoir les lacunes de l'infrastructure et du système d'information et de communication mis à la disposition du personnel.

Informations produites et diffusées (Questions 15–17)

- L'aperçu des types de données, d'informations et de supports produits dans le service peut correspondre ou non aux réponses fournies par la personne interrogée aux questions no 9 et no 11.
- Les réponses permettront à l'équipe de tirer les conclusions permettant de confirmer la direction du flux de données et d'information, non seulement entre les services, mais aussi entre les services et les parties prenantes.
- Le type d'interaction avec les parties prenantes, les difficultés rencontrées et les solutions possibles peuvent aider l'équipe à envisager des mesures telles que de meilleurs mécanismes de communication ou le renforcement des capacités dans les domaines spécifiés.

Besoins en formation : (Questions 18-20)

- Les réponses peuvent aider à déterminer les besoins en matière de renforcement des capacités dans les services tout en associant les fonctions aux qualifications et à l'expertise des personnes interrogées.

Budget (Questions 21-24)

- L'objectif est de découvrir comment le budget est préparé et s'il existe des postes spécifiques dans les budgets des différents services et des programmes d'acquisition et de gestion de l'information et de la communication. L'insuffisance des allocations budgétaires peut indiquer l'importance que revêtent l'information et la communication pour la direction de l'organisation. Si cela est le cas, l'équipe devra envisager d'utiliser des mécanismes de sensibilisation à l'intention de la direction et démontrer le lien existant entre la mise à disposition d'information et la réalisation des objectifs.

Évaluation des produits et des services : (Question 25)

- Les réponses peuvent aider à déterminer les systèmes existants pour l'évaluation des services et des produits du service. L'équipe pourra évaluer les réponses des utilisateurs. L'absence de remarques de la part de l'utilisateur est un indicateur de la nécessité de mettre en place des mécanismes permettant d'améliorer la gestion de l'information et de la communication dans l'organisation.

Annexe VIII. AGRIMARK : Planification des discussions du groupe de réflexion avec les parties prenantes

L'objectif de cette discussion de groupe avec les parties prenantes était de déterminer les moyens d'améliorer les produits et les services actuellement fournis par l'organisation. Le chef d'équipe a désigné un sous-comité chargé de planifier la séance du groupe de réflexion. Les éléments suivants ont été abordés :

Identification des parties prenantes d'agrimark : réalisée à partir d'une liste de l'organisation. Ces parties prenantes étaient des entreprises du secteur agroalimentaire, des coopératives agricoles, des organisations de recherche agricole et le ministère de l'Agriculture. Douze invités ont été sélectionnés ;

Identification des ressources : comprenait le lieu de la réunion, les prestataires de services pour les enregistrements audio et vidéo, l'équipement, par exemple le tableau noir et les fournitures de bureau ;

Préparation des lettres d'invitation : contenant les informations suivantes :

- demande pour un représentant cadre supérieur ayant utilisé un ou plusieurs des produits et services suivants fournis par AGRIMARK :
 - services de vulgarisation agricole ;
 - identification des marchés de produits agricoles frais ;
 - préparation de fiches techniques sur la culture des fruits et des légumes sélectionnés ;
 - recherche de variétés de piments adaptées au marché à l'export.
- but de l'invitation :
 - obtenir le point de vue des parties prenantes sur l'introduction de nouveaux produits et services les aidant à atteindre leurs objectifs organisationnels.
- la séance sera organisée de la façon suivante :
 - les invités seront affectés à un ou deux groupes, chacun composé de six représentants, le tout afin de faciliter la participation active des membres du groupe ;
 - les contributions des membres seront consignées sous forme de notes (demander à l'avance s'il n'y a pas d'objection à ce que la contribution des représentants fasse l'objet d'un enregistrement audio).
- la durée de la séance : deux heures, de 10h à 12h ;
- le transport sera pris en charge depuis un lieu central [] ;
- des rafraîchissements seront servis à la fin de la séance ;
- chaque représentant recevra un cadeau symbolisant notre reconnaissance pour la participation au groupe de réflexion ;
- la date finale de soumission du nom de votre représentant est le [].

Sélection d'un modérateur/facilitateur : l'équipe a consulté le directeur de la faculté de gestion de l'université []. Deux employés expérimentés de la faculté de gestion se sont portés volontaires pour modérer les deux séances de groupe ;

Affectation des participants aux deux groupes : les entreprises du secteur agroalimentaire et les agriculteurs ont été affectés au groupe a et les chercheurs du ministère de l'agriculture au groupe b ;

Compilation de questions : le sous-comité et les modérateurs ont convenu des questions qui allaient être discutées dans les groupes. Voici des exemples de questions :

- *Question d'ouverture*. Présentez-vous au groupe, donnez votre nom et celui de l'organisation que vous représentez et consacrez une minute à raconter une anecdote intéressante sur votre village, ville ou pays ;
- *Questions introductives* :
 - Quels produits ou services associez-vous à AGRIMARK ?
 - Dans votre organisation, quels départements utilisent ces produits et ces services ?
 - Trouvez-vous ces produits et ces services utiles ?
- *Questions de transition* :
 - Quels sont les objectifs de votre organisation ?
 - Quels services ou produits votre organisation fournit-elle ?
 - Quels sont les groupes cibles de vos services ?
- *Questions-clefs* :
 - Quelles améliorations souhaiteriez-vous voir apportées aux services fournis aux agriculteurs ?
 - Pourquoi cette amélioration en particulier ?
 - En quoi cette amélioration permettra-t-elle d'aider les agricultrices ?
 - Comment contactez-vous votre agent de vulgarisation agricole ?
 - Possédez-vous un ordinateur à la maison ou pouvez-vous en utiliser un à la coopérative agricole ?
 - Possédez-vous un téléphone mobile ?
 - Quels problèmes rencontrez-vous quand vous voulez commercialiser vos produits ?
 - Quels mécanismes utilisez-vous actuellement pour obtenir des matières premières nécessaires à la fabrication de votre sauce pimentée ?
 - Rencontrez-vous des problèmes avec les variétés de piments que vous achetez actuellement ?
 - Rencontrez-vous des problèmes avec la quantité de piments fournis ?

Deux membres du sous-comité ont été désignés pour élaborer un projet de rapport sur le résultat des discussions du groupe de réflexion.

Annexe IX. Directives pour l'exercice de définition des priorités concernant les énoncés d'options stratégiques²⁵

Ces directives ont été préparées pour un groupe de représentants de différentes organisations du secteur agricole à l'échelle nationale. Les étapes sont applicables aux membres de l'équipe chargée de la stratégie de GIC et aux parties prenantes cooptées pour participer à un exercice de définition des priorités.

I Introduction

Cinq étapes permettent d'identifier les priorités traduisant les besoins urgents de votre pays en matière d'information et de communication. Ces étapes sont définies à la Section II : étapes de définition des priorités. Les résultats de cet exercice seront plus significatifs si les priorités sont déterminées par un consensus de groupe. Nous vous recommandons donc fortement d'effectuer cet exercice avec un groupe composé de membres de votre institution concernés et intéressés. En outre, afin d'augmenter la validité de l'exercice, nous vous encourageons à vous réunir avec le personnel d'autres institutions (voir la liste jointe) dans le but de présenter une réponse coordonnée. Dans la mesure où vous indiquez quelles institutions ont participé, cela aura davantage de poids et constituera le seul moyen de présenter une solution de rechange, c'est-à-dire une solution qui n'est pas sur la liste. Cette méthode est d'autant plus importante que seules les trois premières options de chaque pays seront prises en compte pour une intervention éventuelle du CTA.

II Étapes de définition des priorités

1 Rassemblez les informations de base sur les options stratégiques

Le CTA a déjà réalisé cette étape lors de l'étude des besoins en information agricole dans votre pays en 2003–2005. Une analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces) a servi à élaborer les énoncés d'options stratégiques s'appliquant à votre pays et qui sont joints en annexe pour cet exercice.

2 Organisez une réunion de groupe

Créez un processus participatif de définition des priorités ; organisez une réunion de groupe. Il est conseillé de composer un groupe ayant une représentation équitable d'hommes, de femmes, de jeunes et de membres du personnel multidisciplinaire. Définissez l'heure et la date à laquelle vous vous réunirez avec le groupe de personnes de votre institution (ou d'autres institutions identifiées) afin d'examiner et de classer par ordre de priorité les énoncés d'options stratégiques. Organisez une réunion d'au moins deux heures afin de vous assurer que toutes les options sont discutées en détail et parfaitement comprises avant de déterminer les priorités.

3 Choisissez les critères de décision

Vous devrez définir et vous mettre d'accord sur les critères à utiliser pour classer, évaluer, ajuster les priorités ou toute autre procédure. Ces critères s'avèreront utiles lors de l'étape suivante (4) ci-dessous. Les critères peuvent être les suivants :

- la cohérence avec les priorités nationales de développement agricole (indiquées dans le plan de développement national) ;
- les répercussions positives de l'intervention sur les hommes, les femmes, les jeunes et les agriculteurs vivant dans les zones rurales ;
- les questions de développement durable (possibilité de soutien national/institutionnel sur le long terme) ;
- le mandat de votre institution ;
- le renforcement des capacités/compétences de votre organisation.

²⁵ Suivi des études des évaluations des besoins du CTA pour la région ACP Caraïbes
– avril 2006

4 Remplissez le tableau

Il est parfois difficile de déterminer l'ordre de priorité quand il existe plusieurs options. Cependant, il existe une manière simple de procéder. Commencez par dresser un tableau avec une colonne pour chaque option, puis ajoutez deux colonnes supplémentaires. Insérez autant de lignes que d'options, plus deux lignes – une pour le titre de la colonne et une en bas pour le « total ». Par exemple, s'il y a huit énoncés d'options, vous avez besoin d'un tableau avec 10 colonnes et 10 lignes (voir ci-dessous).

N°	Énoncé d'option stratégique (EOS)	SoS A	SoS B	SoS C	SoS D	SoS E	SoS F	SoS G	SoS H
A	Xx		A	A	D				
B	Xx			A	D				
C	Xx				C				
D	Xx								
E	Xx								
F	Xx								
G	Xx								
H	xx								
	Total	3	0	1	2				

En commençant en haut à gauche du tableau, comparez les énoncés d'option stratégique (EOS) entre eux en demandant au groupe : « EOS A est-il plus important (a-t-il un niveau de priorité plus important) que EOS B ? » Si la réponse est oui, insérez « A » dans la première case sous la colonne de EOS B ; puis demandez « EOS A est-il plus important que EOS C ? ». Si la réponse est oui, inscrivez « A » dans la première case sous la colonne de EOS C, mais si la réponse est non, inscrivez « C » dans la première case sous la colonne de EOS C, et ainsi de suite. Remarque : la zone grisée du tableau ne doit pas être remplie, chaque option ne devant être comparée à une autre qu'une seule fois.

À la fin, lorsque vous avez mesuré l'importance de toutes les options, comptez le nombre de fois que chaque option apparaît dans le tableau et insérez ce nombre dans la dernière ligne, pour chaque option. Dans l'exemple ci-dessus, EOS A apparaît 3 fois. Vous obtenez ainsi un meilleur aperçu des priorités ; ces options qui apparaissent plus fréquemment sont les priorités de premier rang.

Parce qu'il dépend fortement des individus sélectionnés dans le groupe (et de la personne qui a réalisé la sélection), ce système n'est pas infaillible. Néanmoins, il aboutit à des discussions parfois animées, permet de mieux comprendre les enjeux et représente une meilleure solution que la sélection à l'aveuglette.

La sélection effectuée par chaque institution sera relevée et la totalité des résultats comptabilisée. Le résultat de cet exercice vous sera communiqué dès que possible.

5 Rédigez des justifications succinctes

Avec le groupe, rédigez de brèves justifications pour chacun des trois énoncés prioritaires. Ceci est important, car ces justifications expliquent aux personnes qui ne prennent pas part au processus de sélection les raisons du rang de chaque option.

III. Retournez le tableau rempli, les justifications et ajoutez le (s) nom (s) de ou des institutions et des membres du personnel participants

Retournez le tableau rempli et les justifications au consultant de votre pays (ou à votre coordinateur régional) par fax/courriel avant vendredi 21 avril 2006. N'hésitez pas à contacter votre consultant national/coordonateur régional si vous avez des questions.

LE CTA VOUS REMERCIE DE VOTRE COOPÉRATION

Annexe X. AGRIMARK : Exemple de plan de mise en œuvre

Titre du projet : Renforcement des capacités pour la mise à disposition de services de vulgarisation

Justification : AGRIMARK est un organisme mandaté pour offrir un service de vulgarisation efficace ainsi qu'un service de veille. Au cours d'une étude d'évaluation des besoins, les représentants des communautés rurales ont exprimé leur mécontentement concernant les services de vulgarisation. Le temps de réponse aux questions était trop long pour leur permettre de résoudre leurs problèmes sur le terrain. Les prix de gros et de détail ne pouvaient pas être utilisés dans les négociations d'achat et de ventes des produits, car ils étaient obsolètes. Les utilisateurs des services étaient largement mécontents des fiches techniques périmées, des bases de données manuelles (non électroniques) et mettaient en avant le besoin de formation en prestations de services de vulgarisation électroniques.

Un comité de représentants des communautés rurales a convenu de la nécessité de ce projet et a participé à la définition de son objectif et de la méthode d'évaluation. Le comité réalisera également des contributions en nature au projet et prendra part de façon active à la préparation des extraits 1 et 2.

Objectif : autonomiser les communautés rurales afin d'augmenter les revenus des familles d'agriculteurs en leur facilitant l'accès aux informations et aux conseils au moyen des TIC les plus appropriées.

Public cible : AGRIMARK : agent de vulgarisation agricole ; spécialistes de la recherche agricole et spécialistes de l'information. Communautés rurales : agriculteurs et coopératives d'agriculteurs, acheteurs et vendeurs de produits agricoles

Avantages :

À court terme : directs	À moyen terme : directs	À long terme : directs
<p>Agriculteurs : temps de réponse aux demandes plus court</p> <p>Communication interactive avec le personnel d'AGRIMARK</p>	<p>Augmentation de la qualité et de la quantité des produits</p> <p>Participation aux réseaux de discussion électroniques</p>	<p>Contrats entre les agriculteurs et les entreprises du secteur agroalimentaire</p> <p>Introduction de méthodes de culture biologiques</p>
<p>AGRIMARK : Formation en diffusion électronique de fichiers et de fiches techniques illustrées et sur l'utilisation des réseaux sociaux pour établir des réseaux avec les coopératives agricoles</p>	<p>Bases de données informatisées sur la production actuelle et sur les prix du marché de gros et de détail</p>	<p>Préparation de DVD sur l'agriculture biologique</p> <p>Préparation de DVD sur les technologies post-récolte</p>

Intrants :

Personnel	Équipement	Autres
<p>Agents de vulgarisation, spécialistes en communication, spécialistes des bases de données, spécialistes de l'information</p> <p>(personnel d'AGRIMARK)</p>	<p>Ordinateurs portables (à acheter)</p>	<p>Transports</p> <p>Communications</p> <p>Formations</p> <p>Animation</p> <p>Enregistrement vidéo numérique</p>

Extrants :

- 1** Trois enregistrements vidéo numériques sur les méthodes de culture biologique ;
- 2** Deux trousseaux de formation autonome contenant du texte, des images et des animations afin d'améliorer le traitement post-récolte de la production ;
- 3** Bases de données informatisées – production, prix de gros et de détail, enregistrement des agriculteurs et entreprises du secteur agroalimentaire.

Les extrants 1 et 2 seront préparés en partenariat avec la principale partie prenante, le comité des représentants des communautés rurales, notamment en ce qui concerne la langue, les études de cas et les illustrations de la documentation audiovisuelle.

Activités :

PHASE I

- 1** Identifiez les communautés rurales qui ont accès à l'Internet haut débit et aux télécentres ;
- 2** Identifiez les questions soumises à AGRIMARK par ces communautés, les réponses fournies et le temps nécessaire pour donner cette réponse ;
- 3** Déterminez les mécanismes de communication culturelle en usage dans la communauté ;
- 4** Analysez la littérature disponible pour déterminer les avantages et les inconvénients des méthodes de vulgarisation actuelles et des TIC utilisées afin de faciliter la communication interactive entre les agents de vulgarisation et les familles d'agriculteurs ;
- 5** Présélectionnez comme pilote la TIC la plus appropriée ;
- 6** Organisez une visite dans les communautés rurales sélectionnées – en fonction des usages culturels – afin de discuter de leurs besoins ;
- 7** Collectez des données de référence sur la production et la vente de produits de ces communautés ;
- 8** Préparez un rapport intérimaire sur la Phase I en vue de le soumettre à la direction d'AGRIMARK et aux représentants des communautés A et B ;

PHASE II

- 9** Préparez les fichiers manuels sur la production, les prix et l'enregistrement des agriculteurs pour le processus de numérisation ;
- 10** Sélectionnez les logiciels et créez des bases de données informatisées capables de générer des rapports ;
- 11** Identifiez et sélectionnez les stagiaires participant aux cours en ligne et en classe sur la préparation des documents de vulgarisation ;
- 12** Préparez un rapport d'étape sur la Phase II en vue de le soumettre à la direction d'AGRIMARK et aux représentants des communautés A et B ;

PHASE III

- 13** Organisez une réunion de projet afin de discuter des options de médias et de communication adaptées aux différents sujets demandés par les communautés rurales ;
- 14** Rendez visite aux communautés afin de leur transmettre vos remarques et rencontrer le représentant qui collaborera avec l'équipe du projet en ce qui concerne la langue, le texte et les illustrations utilisés pour diffuser le message voulu ;
- 15** Sélectionnez et sous-traitez les services d'animation et d'enregistrement vidéo numérique ;
- 16** Préparez et distribuez les documents aux communautés à l'aide d'Internet ;

PHASE IV

- 17** Planifiez et préparez les séances d'évaluation participatives dans les communautés rurales ;
- 18** Rédigez et soumettez le rapport final d'évaluation participative.

Rôles et responsabilités

Le chef d'équipe désigné, en consultation avec les responsables de division, a sélectionné quatre membres de l'équipe, chacun spécialisé dans un domaine différent. Après avoir consulté chaque membre, le chef a préparé des formulaires d'activité individuels (voir **annexe XI**). Ces formulaires détaillaient :

- les activités dont une personne nommément désignée sera responsable ;
- le nombre d'heures à consacrer à chaque activité ;
- le résultat de chaque activité ;
- la date butoir de chaque activité.

Budget détaillé :

Poste	Coût	Total
Équipement 5 ordinateurs portables		
Transports Location de camion Tickets de bus Essence		
Formation Coûts des formations en ligne Coûts des formations extérieures Manuels de cours et matériel de laboratoire		
Services Animation Enregistrement vidéo numérique Facilitateur pour l'évaluation		
Communication		
TOTAL DES COÛTS DIRECTS		

AGRIMARK contribuera à hauteur de [] heures de travail fourni par le personnel

Frais généraux d'AGRIMARK pour l'accueil et les coûts administratifs : []

La communauté A et la communauté B contribueront aux frais de transport et aux rafraîchissements lors des réunions organisées dans leurs communautés

Calendrier : (joindre le diagramme de Gantt) ; principales étapes à la fin de chaque phase

Durée du projet : 24 mois

Suivi et évaluation :

Le suivi du projet sera réalisé au moyen des mécanismes suivants :

- soumission de rapports mensuels par chaque membre de l'équipe ;
- réunions d'équipe bihebdomadaires avec le comité des représentants des communautés rurales ;
- réunions trimestrielles avec le comité de direction d'AGRIMARK.

L'évaluation sera menée dans les communautés rurales en suivant une approche participative. Les objectifs de l'évaluation consisteront à évaluer les résultats afin de :

- 1** déterminer quel programme de vulgarisation a le mieux réussi à augmenter les revenus des ménages ;
- 2** identifier les améliorations à apporter à la langue, aux illustrations et au style utilisés pour la diffusion de l'information ;
- 3** déterminer quelle méthode de communication interactive convient le mieux aux communautés ;
- 4** évaluer la clarté des conseils et les temps de réponse aux questions soumises à AGRIMARK ;
- 5** former les représentants des communautés à concevoir et à mener des évaluations de leurs programmes de partage de l'information en suivant une approche participative ;
- 6** identifier l'amélioration et l'efficacité du flux d'information entre les services d'AGRIMARK ;
- 7** identifier les effets de la mise à disposition des données informatisées relatives à la production, au marketing et à l'enregistrement des agriculteurs sur l'amélioration du revenu des familles d'agriculteurs.

Le rapport d'évaluation sera soumis à AGRIMARK, au comité des communautés rurales et au ministère de l'Agriculture.

Annexe XI. AGRIMARK : Exemple de formulaire d'activité pour un membre de l'équipe

Nom du membre de l'équipe : []

Titre du projet : Renforcement des capacités pour la mise à disposition de services de vulgarisation.

Code du projet : ICM2011-03-02

Activité	Durée (heures)	Extrant	Date limite
Identifier les communautés disposant d'Internet et de télécentres	1.5	Liste détaillée comprenant les noms et les adresses. Analyse de l'utilisation d'Internet et des télécentres	5 mars
Déterminer les mécanismes culturels de communication	3.0	Rapport complété d'une annexe contenant des études de cas	10 avril
Analyser les questions et les réponses de chaque communauté	6.0	Rapport fournissant une analyse et expliquant les raisons des retards dans les réponses	20 avril
Participer à toutes les réunions d'équipe et aux séances de brainstorming	10	Participation active aux discussions	12 août
Préparer des rapports mensuels sur les activités détaillant les divergences et les problèmes	5	Rapport provisoire	Le 5 de chaque mois

Signature du membre de l'équipe _____

Signature du chef de service _____

Signature du chef d'équipe _____

Annexe XII. AGRIMARK : Planification de l'évaluation participative du projet – renforcement des capacités pour la mise à disposition de services de vulgarisation

L'équipe d'AGRIMARK et les représentants des communautés ont décidé que l'évaluation participative serait menée à la fin du projet. Les objectifs du projet ont été considérés comme la préoccupation principale étant donné que le projet serait évalué en fonction de leur accomplissement.

Objectifs

- Déterminer quel programme de vulgarisation a le mieux réussi à augmenter le revenu des ménages ;
- Identifier les améliorations à apporter à la langue, aux illustrations et au style utilisés pour la diffusion de l'information ;
- déterminer quelle méthode de communication interactive convient le mieux aux communautés ;
- évaluer la clarté des conseils et les temps de réponse aux questions soumises à AGRIMARK ;
- former les représentants des communautés à concevoir et à mener des évaluations de leurs programmes de partage de l'information en suivant une approche participative ;
- identifier l'amélioration et l'efficacité du flux d'information entre les services d'AGRIMARK ;
- identifier les effets de la mise à disposition des données informatisées relatives à la production, au marketing et à l'enregistrement des agriculteurs sur l'amélioration du revenu des familles d'agriculteurs.

Sur la base des objectifs ci-dessus, les participants à la réunion se sont rendu compte que le rapport d'évaluation devait mettre l'accent sur trois aspects différents selon les préoccupations particulières des groupes d'intérêt :

AGRIMARK souhaite améliorer la gestion de l'information générée en interne et donner des réponses précises et utiles aux demandes de conseils et d'information des communautés rurales.

Le principal intérêt du ministère de l'Agriculture est de générer des revenus pour les familles d'agriculteurs en leur fournissant des informations à jour sur la production et la commercialisation, en établissant des relations plus fortes entre les agriculteurs et les entreprises du secteur agroalimentaire et en réagissant de façon rapide et efficace aux demandes de conseils des communautés rurales.

AGRIMARK et le ministère de l'Agriculture souhaitent voir ces objectifs atteints dans les délais impartis et dans les limites du budget accordé.

Le plan de mise en œuvre indiquant le recours à une approche d'évaluation participative, l'équipe devait planifier et décider des étapes nécessaires et du calendrier. Les sujets suivants ont été abordés :

- préparation des termes de référence pour l'évaluation ;
- noms des personnes qui devraient être impliquées et des personnes susceptibles de vouloir participer ;
- calendrier des réunions afin d'expliquer le processus participatif et de déterminer quels rôles les participants souhaitent accomplir ;
- lieu des réunions et des formations pour la collecte d'informations et de témoignages sur le terrain ;
- prévision des séances de formation, de leur contenu, du matériel pédagogique nécessaire et du niveau de détails requis ;
- accord sur les indicateurs qualitatifs et quantitatifs de référence pour l'évaluation des résultats du projet ;
- identification et accord sur la combinaison de techniques à utiliser pour recueillir les données et les informations sur le terrain ;
- compilation d'une liste de personnes les plus susceptibles de fournir des remarques précises et pertinentes sur les activités à évaluer ;
- méthode de collecte de témoignages sur le terrain ;
- analyse des données, des informations et des témoignages recueillis sur le terrain ;
- débats sur les conclusions afin de déterminer s'il y a des enseignements à tirer, s'il sera nécessaire de modifier la préparation des programmes de formation et sur les TIC utilisées pour fournir et transmettre les informations demandées ;
- calendrier pour la réalisation des différentes étapes du processus d'évaluation participative ;
- structure et formats du rapport d'évaluation terminé.

Annexe XIII. Conseils pour les petites organisations

Il est normal qu'une petite organisation avec un faible effectif ou peu de membres, comme certaines coopératives agricoles, pense que :

- 1** les étapes menant à l'introduction d'une stratégie de GIC sont contraignantes et ne peuvent pas s'appliquer à leur petite organisation ;
- 2** une stratégie de GIC convient aux organisations disposant d'un large effectif et de parties prenantes nombreuses ;
- 3** aucun employé n'est susceptible de diriger le processus d'élaboration d'une stratégie de GIC ;
- 4** puisque leur personnel et leurs clients ne se plaignent pas des ressources et des services mis à leur disposition, ce n'est pas la peine de gaspiller du temps et des ressources à élaborer une stratégie de GIC.

Quelle que soit la taille de votre organisation, elle a été établie dans un but précis. Par exemple, l'objectif d'une petite organisation peut être de négocier des marchés au nom de ses membres. Une autre peut former ses membres à la technologie post-récolte et au conditionnement des produits pour l'export. Dans les deux cas, il y a une fonction à remplir et des clients à satisfaire.

Toute organisation doit rester cohérente dans un environnement opérationnel en constante évolution. Dans de nombreux cas, des concurrents verront un avantage à offrir des services ou des produits similaires. Il est donc impératif de connaître les changements des besoins de votre personnel et de vos clients en information. De même, une petite organisation doit suivre les développements qui se profilent à l'horizon et qui sont susceptibles de diminuer son financement, de rivaliser avec ses produits et ses services, d'offrir des avantages en cas de formation de nouveaux partenariats, de présenter des opportunités d'expansion ou de provoquer des événements pouvant entraîner sa disparition. Par conséquent, elle doit rester informée si elle veut survivre.

Dans les petites organisations, les décisions sont prises plus rapidement que dans les organisations dotées d'un personnel important et dans lesquelles plusieurs niveaux de responsables doivent être consultés. Les étapes principales permettant de déterminer les options stratégiques de GIC convenant à votre petite organisation sont identiques à celles d'une grande organisation composée de nombreuses divisions. Toutefois, vous n'aurez peut-être pas à consacrer beaucoup de temps pour obtenir l'adhésion au projet. Le temps nécessaire pour effectuer les entretiens sera beaucoup plus court et les discussions visant à déterminer et à convenir des besoins en information et en communication pourront prendre la forme d'une réunion rassemblant tous les membres du personnel, selon la taille de votre organisation.

De même, la préparation des rapports, l'exécution de l'analyse FFOM, l'examen des enjeux primordiaux, l'identification des énoncés d'options stratégiques de GIC et la définition des priorités peuvent être effectués au cours de réunions rassemblant le personnel et les parties prenantes.

La principale difficulté potentielle pour les petites organisations est la difficulté de mobiliser du personnel pour jouer le rôle de chef dans cet exercice, puis d'assumer la responsabilité globale de la supervision et de la direction de l'élaboration et du suivi de la GIC. La direction des petites organisations ne doit pas se décourager de cette perspective. Dans ce cas, recourir aux services d'un consultant peut s'avérer très utile si une source de financement peut être trouvée et qu'une justification solide est donnée pour l'élaboration d'une stratégie de GIC.

Annexe XIV. Aide-mémoire pour l'élaboration d'une stratégie de GIC

Vous trouverez ci-dessous un aide-mémoire qui, avec le diagramme de l'annexe I, peut vous aider au cours du processus d'élaboration de la stratégie de GIC de votre institution ; (les numéros entre parenthèses se rapportent aux sections du manuel donnant des informations plus détaillées). Gardez à l'esprit que la stratégie de GIC sera différente pour chaque institution en fonction des conclusions de votre audit de l'information, des besoins de votre personnel et du mandat de votre institution.

Préparation de la présentation du concept d'élaboration d'une stratégie de GIC (2.1)

- Bien connaître le processus d'élaboration d'une stratégie de GIC (annexe I)
- Identifier un champion (2.1.1, encadré 2)
- Décider à l'avance quelles mesures vous allez utiliser afin d'introduire le concept (2.1.1, encadré 2)
- Obtenir l'approbation de la direction (2.1.1)
- Présenter le concept et le processus à l'ensemble du personnel par l'intermédiaire de la direction, en organisant des réunions, en entretenant des contacts personnels, en effectuant des présentations, en partageant les cas et les expériences d'autres institutions (2.1.1)
- Planifier une séance d'information séparée pour vos parties prenantes (2.1.1)
- Lors des réunions, laisser suffisamment de temps au personnel et aux parties prenantes pour poser des questions, afin de dissiper la peur du changement (2.1.1)

Définir une équipe d'élaboration de la stratégie (2.1.2)

- Sélectionner une équipe chargée d'élaborer la stratégie (2.1.2)
- Désigner un chef d'équipe (2.1.2)
- Élaborer les termes de référence (2.1.3, annexe III)
- Vérifier si la stratégie doit être élaborée pour la totalité de l'organisation ou pour un service ou un sous-système de l'organisation (2.1.3, annexe II)

Planification de la collecte d'informations (2.2)

- Effectuer une recherche documentaire (2.2.1)
- Préparer un profil d'organisation (2.2.1, annexe IV)
- Préparer une fiche de renseignements (2.2.1, encadré 4, annexe V)
- Mener un audit interne de l'information (2.2.2,)
- Préparer la documentation nécessaire pour l'audit (2.2.2 et encadré 5, encadré 6, annexe VI, annexe VII)
- Convenir des questions pour les entretiens avec les membres du personnel (2.2.2, annexe VI, annexe VII)
- Questionnaire test (2.2.2, annexe VI)
- Décider qui sera interrogé (2.2.2)
- Affecter deux membres de l'équipe à chaque entretien (2.2.2)
- Décider du format du rapport (2.2.2, figure 2 et figure 3)
- Organiser une séance de jeu de rôle (2.2.2, encadré 6)
- Animer les discussions du groupe de réflexion (2.2.3, encadré 7, annexe VIII)

Analyse de la situation actuelle (2.3)

- Réaliser votre analyse FFOM (2.3.1, tableau 1)

Formulation de la stratégie (3)

- Identifier les enjeux primordiaux découlant de vos analyses (3.1, encadré 8)
- Définir les objectifs stratégiques et les énoncés stratégiques (3.1.1, encadré 9, tableau 2, tableau 3)
- Organiser des consultations avec la direction, le personnel et les parties prenantes afin de discuter des projets d'options stratégiques (3.1.2)
- Modifier le premier projet en fonction des commentaires et des propositions (3.1.2)
- Définir les priorités des options stratégiques afin de les inclure au document de stratégie de GIC (3.1.3)

Élaboration du document de stratégie (3.2)

- Préparer le document de stratégie en fonction de la table des matières proposée (3.2.1)
- Préparer les plans de mise en œuvre (3.2.2, tableau 4, annexe X, annexe XI)

Mise en œuvre, suivi et évaluation (4)

- Préparer un plan de communication (4.1, encadré 10, tableau 5)
- Suivi et évaluation (4.2, annexe XII)
- Mettre en place des systèmes de suivi, d'évaluation, de révision et de mise à jour de votre stratégie de GIC (4.2.1)

Glossaire

Les définitions de ces termes sont données dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie de gestion de l'information et de la communication (GIC)

Adhésion : acceptation et soutien d'un nouveau concept, idée ou activité

Agent de changement : voir champion

Audit de l'information : processus permettant d'évaluer les besoins du personnel d'une organisation en matière d'information et de communication, de déterminer la mesure dans laquelle les systèmes et l'infrastructure répondent à ces besoins, d'identifier les lacunes dans la distribution et la diffusion de l'information et déterminer si les besoins et les ressources correspondent à la vision et aux objectifs de l'organisation.

Champion : individu croyant en une idée ou un concept et qui est motivé pour convaincre les autres d'apporter également leur soutien à cette idée ou à ce concept

Culture : style de gestion et politique de fonctionnement d'une organisation

Définition des priorités : classer par ordre d'importance les activités ou les énoncés en appliquant des critères prédéterminés

Diagramme du flux d'information : représentation visuelle du flux d'information dans une organisation (diagramme de flux d'information interne) et entre une organisation et ses parties prenantes (diagramme du flux d'information externe)

Discussion du groupe de réflexion : entretiens de groupes de huit participants maximum partageant un intérêt commun sur un sujet particulier et où les discussions sont modérées par un facilitateur. L'objectif est d'arriver à un consensus sur ce sujet et d'encourager ou de faciliter l'intervention de tous les participants.

Enjeux primordiaux : enjeux susceptibles d'avoir des répercussions négatives ou positives sur une organisation

Énoncés d'options stratégiques : déclarations indiquant les actions à mettre en œuvre afin de permettre à une organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques

Évaluation participative : implication active dans le processus d'évaluation des personnes ayant des intérêts dans le projet ou le programme, par exemple les bailleurs de fonds, les partenaires, les bénéficiaires et autres parties intéressées

Évaluation : appréciation du résultat d'un projet ou d'un programme afin de déterminer si l'objectif défini a été atteint

Facteurs clefs de réussite : activités à mener afin de garantir l'adhésion

Faiblesses : problèmes dans le style de gestion d'une organisation, dans ses procédures ou activités et pouvant représenter une entrave à la réalisation de ses objectifs

FFOM : analyse permettant de déterminer d'une part les forces et les faiblesses d'une organisation et d'autre part les opportunités et les menaces qu'elle est susceptible de rencontrer dans son environnement extérieur

Fiche de renseignement : document informant sur les événements ou les développements pouvant avoir des répercussions négatives ou positives sur une organisation

Flux d'information : échange d'informations au sein et entre les services d'une organisation et les interactions informationnelles entre l'organisation et les agences externes

Forces : actifs ou ressources qui sont gérés correctement et de manière à faciliter la réalisation des objectifs d'une organisation

Gardien : dans une organisation, individu reconnu comme source informelle d'information pertinente obtenue de sources internes à l'organisation et de sources externes

Gestion de l'information et de la communication (GIC) : concept ou pratique multidisciplinaire impliquant plusieurs disciplines ou corps de métier : les technologies de l'information, la gestion de l'information, la communication et la gestion

Jeu de rôle : recours à des mises en scène dans lesquelles les acteurs jouent des rôles permettant de représenter des situations réelles et d'en tirer des enseignements ; dans le cas de l'élaboration d'une stratégie de CIG, par exemple comment mener des entretiens pour déterminer les besoins en matière d'information

Menaces : événements extérieurs à votre organisation pouvant représenter un obstacle à la réalisation des objectifs définis

Objectif stratégique : objectif global que l'organisation doit s'efforcer d'atteindre

Opportunités : événements extérieurs offrant des atouts pour la réalisation des objectifs de l'organisation.

Parties prenantes : agences, organisations, groupes ou individus qui sont clients, utilisateurs, bénéficiaires ou qui peuvent exercer une influence directe sur les projets et les programmes d'une organisation

Plan de communication : plan définissant les méthodes de communication utilisées pour diffuser l'information sur la stratégie de GIC aux membres du personnel et aux différents segments de parties prenantes

Plan de mise en œuvre : plan définissant la justification, les objectifs, l'envergure du travail, les activités et les calendriers de mise en œuvre d'une stratégie spécifique dans le document de stratégie de la GIC

Portée du projet : déclaration dans un document de projet indiquant ce qui doit être effectué

Profil de l'organisation : brève description d'une organisation permettant au lecteur d'obtenir un aperçu global de sa structure, de son objectif, de ses activités et de ses parties prenantes

Public cible : individus, communautés ou groupes pour lesquels un service ou un produit est développé

Recherche documentaire : collecte de données et d'informations par la consultation de documents

Stratégie de gestion de l'information et de la communication management (GIC) : document-cadre définissant l'orientation et les priorités de la gestion des ressources informationnelles d'une organisation conformément à ses objectifs stratégiques. Ce document identifie habituellement plusieurs options ou actions spécifiques exprimées sous la forme d'énoncés d'options stratégiques.

Stratégie : action future liée à la réalisation d'un objectif particulier

Suivi : processus continu d'observation de la progression des activités prévues dans un programme ou un projet

Technologies de l'information et de la communication (TIC) : technologies fournissant l'accès à l'information au moyen des technologies de la communication, par exemple l'Internet, les téléphones mobiles et les réseaux sans fil.

Termes de référence (TDR) : document définissant le contexte, la justification, les objectifs, la portée du projet, les activités planifiées, les contributions, les résultats, les calendriers, le budget et la forme des rapports pour un projet donné

Bibliographie

- Anon. 2010. Priority setting – four methods for getting to what’s important. *Ontario Health Promotion E-Bulletin* (/republish/1), 05 March 2010 – OHPE Bulletin 651, 2010 652 <http://www.ohpe.ca/epublish/1/v2010n652>
- Anon. 2012. Role playing games and activities rules and tips. <http://www.businessballs.com/roleplayinggames.htm>
- Australian Government. 2012. Guide to preparing implementation plans. Department of the Prime Minister and Cabinet. Cabinet Implementation Unit. http://www.dpmc.gov.au/implementation/implementation_guide.cfm
- Broadbent, K.P. 1993. ‘Strategic planning: an essential process for research and information centres.’ In Pejova, Z. and Horton, F.W. (eds) *Consultancy on Strategic Information Planning*. Ljubljana: International Center for Public Enterprises in Developing Countries. ISBN 92-9038-140-X 214p. p.46
- Burk Jr, Cornelius F. and Horton Jr, Forest W. *InfoMap: a complete guide to discovering corporate information resources*. Englewood Cliffs, New Jersey 1988 ISBN 0-9606-408-6-X
- Bryson, J.M. and Farnum K.A. ‘Creating and implementing your strategic plan.’ In Strategic planning: Q & A with Faculty. Martinelli, F. ‘How do you know what the “right” critical issues are for your organisation?’ n.d. Center for Community and Economic Development. University of Wisconsin Extension, USA. <http://www.uwex.edu/ces>
- CTA. 2006. Directives pour l’exercice de définition des priorités concernant les déclarations d’options stratégiques. Suivi des études des évaluations des besoins du CTA pour la région ACP Caraïbes – avril 2006.
- CTA, KIT, IICD. 2009. Smart Toolkit – Des outils pour l’évaluation des projets, produits et services d’information. (2e édition) Pays-Bas, CTA/KIT/IICD p. 128–132
- CTA. 2009. Glossary-CTA. Annual Report 2009. <http://publications.cta.int/publications/publication/1583/>
- CTA. 2012. *Information and Communication Management (ICM) Strategy Development*. <http://icmpolicy.cta.int>
- Currie, Patricia, *Assessing clients’ needs: map information flows*. Presented at 2008 Special Libraries Association Conference A Quantum2 Seminar. 2008 Dialog LLC.
- ETR Associates. *Conducting Focus Group Discussions*. <http://www.etr.org/tabono/images>
- Gumbs, B. 1993. ‘Information management for marketing a consulting R & D organisation: the role of the Technology Information Service.’ Dans Pejova, Z. and Horton, F.W. (eds) *Consultancy on Strategic Information Planning*. Ljubljana: International Center for Public Enterprises in Developing Countries. ISBN 92-9038-140-X 214p
- Gumbs B. and de Freitas C. 2008. Strategic information and communication management: presentation to CTA/CARDI regional workshop: information and communication policy and strategy: from plan to action. Saint-Vincent-et-les-Grenadines
- Gumbs, B. 2009. Workshop Report. Information and communication management (ICM) policy and strategy in the Pacific: from plan to action. Workshop organised by CTA in collaboration with the Secretariat of the Pacific Community (SPC) Nadi, Fiji. 14–18 September 2009.
- Horton Jr, F.W. *The Strategic Role of Information Management*. Paper prepared for presentation to a pre-conference seminar on Training for Information Management. n.d.

Horton, F.W. The strategic role of information management, *Library Science with a Slant to Documentation and Information Studies* 1993, vol. 30, No 1 pp. 1-5 ISSN 0970-6089

Martinelli, F. 1999. *Strategic Planning Manual: Planning in Nonprofit and Public Sector Organisations: Description of Planning Model*. The Center for Public Skills Training, Milwaukee, Wisconsin, USA. www.createthefuture.com

Martinelli, F. *Strategic planning: Q & A with Faculty*. Past questions and answers from Frank Martinelli from live broadcasts aired by the Learning Institute for Nonprofit Organisations. Responses were transcribed by Prof. Andrew Lewis. n.d. The Nonprofit Management Education Center. Center for Community and Economic Development. Extension de l'Université du Wisconsin, Etats-Unis. <http://www.uwex.edu/ces>

Orna, E. 1990. *Practical Information Policies*. Gower, Hants, UK. ISBN 0-566-03632-0 299p.

RapidBI – Rapid Business Improvement. 2012. *SWOT Analysis – History, Definition, Tools, Templates and Worksheets* <http://rapidbi.com/created/SWOTanalysis?OverviewSWOT>

Rege, R. 2006. *Stratégies de gestion de l'information et de la communication visant à combler les écarts dans les systèmes de la science, de la technologie et de l'innovation*. CTA. Institut kenyan de recherche agricole (KARI). Connaissance pour le développement. 18/10/2006. <http://knowledge.cta.int/fr/Dossiers>

Secrétariat général de la communauté pacifique, Land Resources Division. 2007. *A Participatory Evaluation of Linking Farmers to Crop Protection Networks (Solomon Islands) 2003-2005: Report*. Suva, Fidji.

Secretariat of the Pacific Community. 2008. *Pacific Region Organic Strategic Plan*. Prepared for the Regional Organic Task Force, 2008. <https://www.spc.int/lrd/index>

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

Stanat, R. 1990. *The Intelligent Corporation: Creating a Shared Network for Information and Profit*. N.Y. Amacom. 270 p.

Development of a strategic information plan: points to consider. 2004. *CAIS Capacity Building Series. 1- Strategic Information Plan*. Caribbean Agricultural Research and Development Institute, Trinidad and Tobago

Zukoski, A. and Luluquisen, M. 2002. 'Participatory evaluation: What is it? Why do it? What are the challenges?' *Policy and Practice* 5 avril 2002

USAID Center for Development Information and Evaluation. 1996. Performance Monitoring and Evaluation: Tips. Washington, DC, USA.1 http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABS539.pdf

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
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 Olornuntoba (Dr), James Morlu, Margaret Russell, Joseph T. Kettor, Arthur R. Tucker, Musa M. Dampaha, 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, Siaso 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, Pshesheya 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

ACP :	pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique
AGRIMARK :	organisation fictive utilisée pour illustrer l'élaboration d'une stratégie de GIC
CARIRI:	Caribbean Industrial Research Institute
CTA :	Centre technique de coopération agricole et rurale
DG :	directeur général
EOS :	énoncé d'option stratégique
FFOM :	analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces
GIC :	gestion de l'information et de la communication
GPS :	Global Positioning System
IDRC :	Centre de recherches pour le développement international, Canada
IICD :	Institut international pour la communication et le développement
KIT :	Royal Tropical Institute, Pays-Bas
OAS :	Organization of American States
ONG :	organisation non gouvernementale
PDA :	assistant numérique personnel
PNO :	procédure de norme opérationnelle
RFID :	identification par radiofréquence
RUFORUM :	Forum régional universitaire pour le renforcement des capacités dans le domaine de l'agriculture en Afrique
SIG :	systèmes d'information géographique
STI :	service en technologie de l'information
TDM :	table des matières
TDR :	termes de référence
TIC :	technologies de l'information et de la communication
UE :	Union européenne
UNESCO :	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
USAID:	United States Agency for International Development

Index

A

- Abréviations 103
- Acronymes 103
- Adhésion (*buy-in*)
 - création 9-11
 - élaboration des énoncés d'options stratégiques 37
 - facteurs clés de réussite 9-11
 - petites organisations 93
- Agent de changement voir Champion
- Agriculture biologique 69-70
- Analyse de grille 41, 83
- Analyse des documents de conférence 50
- Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) voir analyse FFOM
- Analyse des rapports annuels 50
- Analyse FFOM 27-29
 - détermination des objectifs stratégiques 35
 - énoncés d'options stratégiques 82
 - étude de cas AGRIMARK 29
 - faiblesses 27, 28
 - forces 27, 28
 - menaces 27, 28
 - mise au point 27-29
 - opportunités 27, 28
 - règles pour une analyse FFOM réussie 28
 - résultats 29
 - révision de la stratégie de GIC 52
- Audit de l'information 18
 - effectuer 18-24
 - Étude de cas CARIRI 61-63
 - révision de la stratégie de GIC 52
 - rubriques 21
- Audit des nouveaux besoins en TIC 52

B

- Brainstorming
 - enjeux primordiaux 33
 - élaboration de la stratégie de GIC 32

C

- Capacités de communication, chef d'équipe 12
- Centre de documentation 16
- Champion 9
 - Étude de cas AGRIMARK 11
 - PDG comme 9
 - fonctions 9-11
- Changement de la politique gouvernementale 40
- Changement organisationnel 38, 40
- Chef d'équipe
 - capacité à diriger une équipe 12
 - capacités de communication 12
 - caractéristiques clés 12
 - connaissances requises 12
 - hiérarchie 12
 - sélection 12
 - suivi 50
- Chef de service 50
- Collecte de renseignements 17
- Comité de gestion interne 14, 50
- Communication
 - élaboration d'une stratégie de GIC 11
 - diffusion du document de stratégie de GIC 47-48
- Comparaisons par paires 41
- Concurrents 28
- Consultant(s) 12
 - pour les petites organisations 93
 - sélectionné comme partenaire 12
- Culture d'entreprise 16
 - Étude de cas AGRIMARK 68
 - chef d'équipe, connaissances du 12

D

- Détermination d'options stratégiques 35-38, 58, 59
 - analyse de grille 41, 83
 - changement organisationnel 38, 40
 - changements de la politique gouvernementale 40
 - consultation avec les parties prenantes 39
 - consultations 39
 - coûts associés 40
 - critères de décision 82
 - définition des priorités 40, 82-84
 - Étude de cas AGRIMARK 36-37, 38
 - exercice de définition des priorités 82-84
 - identifier les avantages et les inconvénients 40, 58
 - inclusion dans le document de stratégie GIC 40-41
 - infrastructure et 40
 - justifications 84
 - postes budgétaires 38
 - présentation au personnel 37
 - questions relatives à 37-38
 - rédiger 35
- DG, comme champion 9
- Direction 3
- Discussions en focus group (groupe de réflexion)
 - avec les parties prenantes 10, 25, 56, 80-81
 - communication des résultats 26
 - Étude de cas AGRIMARK 80-81
 - évaluation de la stratégie 50
 - planification et préparation 26, 80-81
 - questions à poser 25, 81
 - réussite 25
 - taille des groupes 25
- Documentation 19
- Document de stratégie de GIC
 - communication 47-48
 - élaboration 42-44, 95
 - objectifs de l'évaluation 51
 - options stratégiques 41-42
 - table des matières 42

E

- E-agriculture (informatique agricole) 70
- Élaboration de la stratégie de GIC 31-44, 58-59
 - aide-mémoire 94-95
 - analyse des données 57
 - analyse des informations 15-26, 57
 - collecte des informations 15-26, 56
 - communication 11
 - déclencheur 8
 - déployer les ressources, autorisation pour 10
 - diagramme 10, 54-60
 - enjeux primordiaux *voir* Enjeux primordiaux
 - équipe *voir* Équipe d'élaboration de la stratégie
 - petites organisations 93
 - plan d'action 15
 - planification 55
 - préparation 9-14, 55
 - présentation du concept 94
 - présentation orale 11
 - sélectionner un sous-système 10, 55
- Enjeux primordiaux
 - approche thématique 34
 - critères d'identification 33
 - définition 33
 - déterminer 33-41, 58
 - Étude de cas AGRIMARK 34
 - sources d'information 33
- Entretien(s)
 - catégories de personnel à inclure 19-20
 - diagramme 56
 - Étude de cas CARIRI 62
 - évaluation de la stratégie 50
 - préparation à 19
 - voir aussi* Questionnaires
- Équipe d'élaboration de la stratégie
 - composition 13
 - créer 12-13, 94
 - étude de cas AGRIMARK 13

-
- formulaires d'activité 87
 - qualités souhaitées 13
 - taille 13
 - Études de cas
 - AGRIMARK *voir* Étude de cas AGRIMARK
 - Caribbean Industrial Research Institute *voir* Étude de cas CARIRI
 - Étude de cas AGRIMARK
 - champion, méthode suivi par le 11
 - comités externes 67
 - comités internes 67
 - contexte 5
 - culture 68
 - déterminer les enjeux primordiaux 34
 - diffusion du document de stratégie 47
 - discussions en focus group 26, 80-81
 - ébauche de questionnaire 71-77
 - élaboration des énoncés d'options stratégiques 36-37, 38
 - fiche de renseignements 69-70
 - flux d'information externe 24
 - flux d'information informel 22-23
 - formulaires d'activité individuel 90
 - mandat/mission 69
 - note d'information 11
 - notes du questionnaire 78-79
 - organigramme 6
 - parties prenantes 67
 - plan de mise en œuvre 85-89
 - planification de l'évaluation participative 91-92
 - profil de l'organisation 67-68
 - questions abordées lors de la première réunion d'équipe 19
 - résultats de l'analyse FFOM 29
 - séance d'information sur les jeux de rôle 21
 - sélection de l'équipe chargée de l'élaboration de la stratégie 13**
 - termes de référence 64-66
 - utilisation des TIC 70
 - Étude de cas CARIRI 61-63
 - audit de l'information 62-63
 - comité d'utilisateurs 63
 - conclusions 63
 - contexte 61
 - évaluation des besoins en matière d'information 62
 - sélection d'un sous-système 61-62
 - suivi 63
 - Évaluation 50
 - indicateurs 50
 - plan de mise en œuvre 89
 - résultats de l'audit de l'information 22
 - voir aussi* Suivi et évaluation
 - Évaluation par des indicateurs 50
 - Évaluation participative 50
 - Étude de cas AGRIMARK 91-92
 - groupes d'intérêt 91
 - objectifs 91
 - planification 91-92
 - Exercices de jeux de rôle
 - Étude de cas AGRIMARK 21
 - questionnaires 19, 20
 - remarques 21
- ## | F
- Facilitateurs 25, 51, 80
 - Faiblesses 27, 28, 35
 - Feedbacks (retour d'information)
 - jeux de rôle 21
 - projets d'options stratégiques 39
 - Fiche de renseignement 17-18
 - Étude de cas AGRIMARK 69-70
 - événements et tendances suivis en permanence 18
 - sources d'information 17
 - Flux d'information 21, 79
 - externe 24
 - informel 22-23
 - Forces 27, 28, 35
 - Formulaire d'activité 87, 90

I G

Gardiens

- flux d'information externe 24
- flux d'information informel 22, 23
- mise en œuvre de la stratégie 49

Gestion de l'information, inefficace 8

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

voir GIC

GIC 2-3

- analyse de la situation actuelle 27-29, 56-57, 95
- concept 3
- principes directeurs 3
- stratégie *voir* stratégie de GIC

I I

Information(s)

- analyse 15-26
- collecte 15-26
- en tant qu'actif 3
- en tant que ressource 2
- formats 3

Informatique agricole (e-agriculture) 70

I L

Lacunes en matière d'information 21

I M

Membres de l'équipe 13

- formulaire d'activité 87, 90

Menaces 27, 28, 35, 69

Modérateurs 25, 80

I N

Normes culturelles 11

Note d'information 10, 11

I O

Objectifs stratégiques

- détermination 35-38
- rédiger 35
- sources d'information 35

Opportunités

- analyse FFOM 27, 28
- détermination des objectifs stratégiques 35
- Étude de cas AGRIMARK 69
- redéfinies 35
- réexaminer 35, 36

I P

Partage d'informations, informel 22

Partie(s) prenante(s)

discussions en groupe de réflexion (focus group) 25, 80-81

Étude de cas AGRIMARK 67

évaluation de la stratégie 50

options stratégiques 39

révision de la stratégie de GIC 52

séances d'information 11

Patience, membres de l'équipe 13

Patience, membres de l'équipe 13

PDG, comme champion 9

Petites organisations, conseils pour 93

Phases de la mise en œuvre de la stratégie 49

Plan de mise en œuvre 43-44

activités 44, 86-87

avantages 44, 85

budget détaillé 44, 88

calendrier 44, 89

éléments nécessaires 44

Étude de cas AGRIMARK 85-89

justification 44, 85

objectif 44, 85

public cible 44, 85

questions pertinentes 43

résultats/extrants 44, 86

rôles et responsabilités 44, 87
rubriques 43, 44
suivi et évaluation 44, 89
titre 44, 85

Politique agricole nationale 2

Profil de l'organisation 15-16

contenus 15-16

Étude de cas AGRIMARK 67-68

sources d'information 16

Q

Qualités relationnelles, membres de l'équipe 13

Questionnaire(s) 19-20, 56

besoins en formation 76, 79

besoins en information 71-72, 78

besoins en matière de TIC 74, 78

budget 76

ébauche de 71-77

évaluation des produits/services 77, 79

exercices de jeux de rôle 19, 20

informations diffusées 75-76, 79

informations générales 71, 78

informations produites 75-76, 79

Notes 78-79

sources d'information 73, 78

voir aussi Entretiens

Questions 25

discussions en focus group 25, 81

types 25

Questions d'ouverture 25, 81

Questions de clôture 25

Questions de transition 25, 81

Questions introductives 25, 81

Questions-clés 25, 81

R

Recherche documentaire 15-18, 56

S

Sélection d'un sous-système 10, 14, 55, 61-63

Service de l'information 16

Sociétés traditionnelles 11

Stratégie de GIC

approbation 60

avantage de 4

définition 4

document *voir* document de stratégie de GIC

élaboration *voir* élaboration de la stratégie de GIC

formulation 31-44, 58-59, 95

mise à jour 51-52, 60

mise en œuvre 47-49, 60

objections à 48

portée 5

préparation 7-29

processus de planification 7-29, 95

réactions du personnel à 48

réussite 52

révision 51-52

structure 5

Suivi 50

Étude de cas CARIRI 63

niveaux 50

Suivi et évaluation 50-52, 60

plan de mise en œuvre 44

T

Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) *voir* TIC

Termes de référence 14

calendrier de mise en œuvre 66

documents essentiels 66

ébauche 14

Étude de cas AGRIMARK 64-66

justification 64

méthodologie 66

objectifs 64

portée 64

questions à inclure 14
questions à traiter 65
rapports 66
résultats escomptés 64

TIC

audit de l'information 21
diffusion des informations 2
Étude de cas AGRIMARK 69
questionnaire 74, 78

