

Faut-il semer ce que vous savez?

Introduction à la diffusion-application à l'intention de ceux qui envisagent la réalisation d'une tel projet ou sa recommandation à la fondation



Table des matières

3	Préface
4	Avant-propos
5	À qui s'adresse ce document?
6	Quand et comment utiliser ce document?
7	Sommaire des étapes de la préparation d'une proposition préliminaire de diffusion et application
8	Étape 1: Y a-t-il compatibilité avec les priorités et les lignes directrices de la fondation?
9	Étape 2: Le projet possède-t-il les sept caractéristiques essentielles d'une DA efficace?
10	Étape 3: Élaboration d'un plan d'action
10	3.1 Quelle est la variété de graines à diffuser et appliquer?
13	3.2 Qui pilotera le projet DA?
14	3.3 Comment répandre les graines?
15	3.4 Qui sèmera les graines?
16	3.5 Quels sont les nutriments essentiels à la germination des graines?
17	3.6 Quelles conditions climatiques pourraient affecter la germination?
18	3.7 Quels seront les outils et les techniques les plus utiles?
20	3.8 Que faut-il pour soigner les plantations et récolter la moisson?
21	Autres lectures sur la diffusion et l'évaluation

Faut-il semer ce que vous savez?

Introduction à la diffusion-application* à l'intention de ceux qui envisagent la réalisation d'un tel projet ou sa recommandation à la fondation.

**Les termes « diffusion et application » (DA) réfèrent au processus qui consiste à la fois à diffuser de l'information sur un programme, un processus ou un concept existants, ou encore un savoir et des compétences, et à appliquer cette information dans un contexte différent.*

Préface

Cette « Introduction » constitue pour la fondation une première tentative de tirer des leçons de son expérience de financement de programmes de diffusion et application pancanadiennes d'initiatives ayant prouvé leur valeur au niveau communautaire. Il arrive trop souvent, comme nous le savons tous, que des projets « modèles » ou « pilotes » ne dépassent pas le stade de la démonstration. En dépit de leur succès, ils résistent obstinément aux efforts de transplantation, même dans des contextes où les défis et les circonstances paraissent semblables.

Cette « Introduction » se veut une réflexion non seulement sur la manière mais aussi sur l'opportunité de transplanter un concept, un processus, un savoir-faire ou un programme qui ont fait leurs preuves; en somme, pour reprendre le titre, Faut-il semer ce que vous savez? Ce n'est évidemment qu'une première contribution à cette question, qui a acquis de l'importance en une période de pénurie de ressources et de préoccupation publique au sujet de l'efficacité des programmes. Les praticiens sont encouragés à innover, mais aussi à utiliser les connaissances et à s'inspirer de l'expérience d'autrui. Les subventionneurs s'attendent à un effet multiplicateur, à un plus grand impact.

Même si la diffusion-application d'initiatives valables constitue pour nous une priorité, il faut comprendre que les ressources de la fondation sont limitées. Nous ne pouvons tout simplement pas soutenir plus de quelques projets de diffusion et application (DA) chaque année. Par conséquent, notre mission et nos priorités thématiques continueront de déterminer quelles propositions nous serons en mesure d'appuyer.

Comme tout autre document d'apprentissage, celui-ci fera l'objet de mises à jour périodiques qui tiendront compte des conseils et de la rétroinformation des praticiens. Nous vous encourageons donc à nous faire part de vos opinions.

Tim Brodhead
Président et chef de la direction
Juillet 1998

Avant-propos

En 1993, la fondation de la famille J.W. McConnell adoptait comme mission d'« accroître la capacité des Canadiennes et des Canadiens de comprendre les forces sous-jacentes qui transforment la société canadienne et le monde, ainsi que de s'y adapter et d'y réagir de façon créative et efficace ». La nouvelle mission constituait un des deux aspects du changement majeur apporté au rôle traditionnel de la fondation, l'autre étant la décision de la fondation d'accorder son soutien financier principalement aux projets ayant une portée nationale.

En conséquence, la fondation appuie en priorité les initiatives pouvant avoir un impact pancanadien. Selon ses lignes directrices, elle ne considère habituellement pas les demandes qui concernent une activité strictement locale ou régionale, peu susceptible de se prêter au processus de « diffusion et application » à l'échelle du pays des connaissances nouvellement acquises et sans stratégie précise à cette fin .

Comment concevoir une telle stratégie? Dans le passé, la plupart des subventionneurs se contentaient d'espérer que les enseignements tirés des expériences souvent novatrices qu'ils appuyaient seraient mis à la portée d'autres collectivités du pays. Notre fondation, pour sa part, a versé à certains bénéficiaires de ses subventions un modeste supplément dans l'espoir qu'ils inventeraient une formule efficace de diffusion et application (DA). Ayant choisi de réserver notre soutien de projets locaux à ceux qui offraient un potentiel de DA, nous avons voulu en savoir davantage sur les éléments critiques de ce processus.

L'examen des projets actuellement subventionnés par la fondation et comportant une certaine forme de diffusion nous a permis de constater que c'est dans l'application du savoir diffusé que semble résider le défi. Nous avons donc décidé de nous concentrer sur ce volet. Le personnel de la fondation a mené des entrevues auprès de plus de vingt organismes subventionnés et recueilli de l'information d'autres sources, notamment d'autres fondations canadiennes. Ce travail initial préparait à une table ronde réunissant des représentants d'organismes subventionnés avec expérience de DA. La fondation a également consulté des experts comme Thomas Backer, Ph.D., auteur prolifique sur le sujet et collaborateur de plusieurs fondations américaines.

Le présent document distille un vaste éventail de résultats de recherche, d'expériences et de conseils de manière à constituer un outil pour les organismes désireux d'obtenir une subvention. Il contient les critères de la fondation pour le financement de tels projets, décrit les acteurs et, au moyen d'une métaphore « agricole », souligne quelques-unes des étapes clés d'un processus efficace de diffusion et application. On y trouvera aussi une brève description des quatre principales variétés de graines qui se prêtent tout particulièrement à la diffusion : concepts, processus, savoir et compétences, et programmes. Ce document a pour but de vous aider à décider s'il y a lieu d'entreprendre un projet DA et si un tel projet répondrait aux critères de la fondation. Dans l'affirmative, les exemples fournis à chaque étape pourraient vous être utiles pour assembler tous les éléments.

Veillez noter que ce document devrait être utilisé en tenant compte de l'information fournie sur le site Web de la fondation, en particulier à la section « Procédure de demande ».

À qui s'adresse ce document?

Le présent document a été rédigé à l'intention :

- d'organismes qui songent à mettre en oeuvre une stratégie de diffusion et application ou à participer à un tel projet et à demander, pour ce faire, le soutien financier de la fondation;
- de fondations communautaires, de United Way ou Centraide, de centres de bénévoles, etc. qui souhaiteraient diriger vers la fondation un organisme local.

Vous êtes peut-être au nombre de ces centaines d'organismes, d'institutions, de réseaux et de groupes communautaires répartis dans tout le pays qui usez d'ingéniosité pour relever des défis au niveau local ou régional. Vous avez documenté et évalué votre expérience et peut-être même l'avez-vous vaguement diffusée. On vous appelle pour obtenir de l'information et vous vous demandez si votre initiative a de bonnes chances de prendre racine ailleurs. Que faut-il faire pour diffuser, pour faire connaître votre expérience et aider d'autres à l'appliquer efficacement? Votre organisme est-il prêt à s'engager dans cette voie? Enfin, un tel effort serait-il compatible avec votre mandat?

Ou bien, vous êtes un subventionneur local appuyant un projet passionnant qui pourrait être utile, vous en êtes convaincu, dans d'autres collectivités canadiennes. Devriez-vous le recommander à la fondation?

Ce document pourrait vous aider à prendre une décision.

Quand et comment utiliser ce document?

Normalement la fondation ne s'engage pas dans le processus avant l'étape de la planification (C). À l'occasion, elle fournira une contribution pour une évaluation (B) si aucune n'a été réalisée auparavant. La fondation soutient rarement la phase « incubation » (A) d'un projet dont la pertinence ou l'impact sont purement locaux.

Ce document présente trois étapes, chacune étant conçue pour vous aider à déterminer si un projet donné de diffusion et application pourrait être considéré par la fondation et comment. En un sens, il rend apparent le processus d'examen employé par la fondation pour effectuer une première sélection des demandes préliminaires.

La **1^{re} étape** vous aidera à comprendre les critères de présélection appliqués à toute proposition reçue par la fondation. Il ne s'agit pas pour celle-ci d'évaluer l'importance ou la valeur d'une proposition donnée, mais plutôt de répondre à la question suivante : la proposition est-elle compatible avec la mission de la fondation et ses thèmes de programmes et les caractéristiques idéales et ses lignes directrices/restrictions relatives au financement? D'ordinaire, moins de 5 % des propositions sont suffisamment compatibles pour passer à la deuxième étape. Par conséquent, vous voudrez peut-être nous faire part de votre idée avant d'entamer la deuxième étape. Veuillez consulter la procédure de demande décrite dans la section « Procédure de demande ».

La **2^e étape** précise les caractéristiques que, selon la fondation, tout projet de diffusion et application devrait posséder pour réussir.

La **3^e étape** vous guidera dans l'« élaboration d'un plan d'action ». Les huit questions s'adressent à un organisme qui songe à entreprendre un processus DA avec l'appui de la fondation.

Les quelques propositions finalement approuvées par la fondation pourront compter sur un engagement ferme, d'une durée de trois à cinq ans selon la nature du projet.

Nous avons également inclus une liste de ressources que vous pourrez consulter pour obtenir plus d'information.

Sommaire des étapes de la préparation d'une proposition préliminaire de diffusion et application

Nous demandons que toute proposition de projet DA soumise à la fondation comporte un plan sommaire reflétant les sections du présent document. Ce plan devrait, au moins, répondre aux questions ci-dessous.

1^{re} étape : Y a-t-il compatibilité avec les priorités et les lignes directrices de la fondation? Comment l'objet de votre initiative DA pourrait-il aider les Canadiennes et les Canadiens à comprendre les forces qui transforment le Canada, à s'y adapter et à y réagir? Dans quelle mesure est-il compatible avec les thèmes de programmes de la fondation, les caractéristiques idéales et les lignes directrices relatives au financement?

2^e étape : Le projet possède-t-il les sept caractéristiques essentielles d'une DA efficace? Anticiper la réussite : Comment votre initiative DA reflète-t-elle ces caractéristiques?

3^e étape : Élaboration d'un plan d'action

3.1 Quelle est la variété de graines à diffuser et appliquer? L'objet de votre initiative DA est-il un concept, un processus, un savoir et des compétences, un programme ou un hybride?

3.2 Qui pilotera le projet DA? Si c'est votre organisme, avez-vous un plan d'appoint pour vous assurer que cette responsabilité ne nuise pas aux activités courantes de votre organisme?

3.3 Comment répandre les graines? Avez-vous examiné la possibilité de vous associer à des partenaires pour le processus DA?

3.4 Qui sèmera les graines? Savez-vous quels seront les véritables « semeurs » dans les autres collectivités?

3.5 Quels sont les nutriments essentiels à la germination des graines? Avez-vous déterminé les conditions préalables pour la réussite du processus? Pouvez-vous évaluer le nombre de collectivités canadiennes où sont réunies ces conditions?

3.6 Quelles conditions climatiques pourraient affecter la germination? Quels éléments du contexte local, régional ou national pourraient, selon vous, influencer sur le projet?

3.7 Quels seront les outils et les techniques les plus utiles? Quels outils et techniques avez-vous choisis et pourquoi croyez-vous qu'ils seront les plus efficaces?

3.8 Que faut-il pour soigner les plantations et récolter la moisson? Quels éléments sont nécessaires pendant la phase d'application et comment les fournirez-vous? Quelle est votre stratégie de désengagement?

1^e étape *Y a-t-il compatibilité avec les priorités et les lignes directrices de la fondation?*



Pour être admissible à une subvention, le concept, le processus, le savoir-compétences ou le programme à diffuser et appliquer doit :

Être compatible avec la mission de la fondation

Accroître la capacité des Canadiennes et des Canadiens de comprendre les forces sous-jacentes qui transforment la société canadienne et le monde, ainsi que de s'y adapter et d'y réagir de façon créative et efficace.

et

Être compatible avec les thèmes de programmes de la fondation

Par exemple, libérer les capacités et les ressources latentes des particuliers, des jeunes, des familles et des collectivités.

et

Posséder les caractéristiques jugées idéales par la fondation

- *Stratégies efficaces*
- *Vision à long terme*
- *Ampleur et profondeur*
- *Innovation et risque*
- *Points forts des organismes*

et

Se conformer aux lignes directrices et restrictions de la fondation relatives au financement

Par exemple, la proposition ne peut avoir trait à ce qui suit : coûts de fonctionnement annuels, installations et équipement, recherche, création ou défense d'une politique publique, etc.

Nous incitons vivement le lecteur à consulter nos « procédure de demande » pour obtenir une information plus détaillée.

2^e étape *Le projet possède-t-il les sept caractéristiques essentielles d'une DA efficace?*



Sans qu'il s'agisse d'une garantie de succès, l'expérience a prouvé que les projets de diffusion et application sont plus susceptibles de porter fruit s'ils possèdent les caractéristiques suivantes :

Moment opportun : Où et quand un projet donné peut être diffusé et appliqué avec succès dépend souvent du moment choisi. Certaines conditions peuvent être particulièrement propices (un vide perçu, une crise, un nouveau leadership et ainsi de suite) et accroître sensiblement les chances de réussite.

Valeur ajoutée : Une initiative de diffusion et application devrait contribuer au bien-être d'une collectivité en constituant un plus (plus de potentiel, de qualité, d'efficacité, d'avantages, etc.) ou en offrant une nouvelle façon de relever un défi commun.

Simplicité : Les éléments essentiels du concept, du processus, du savoir-compétences ou du programme à diffuser et appliquer devraient être clairs et relativement faciles à saisir.

Possibilité de choix : Les collectivités devraient avoir la possibilité de choisir parmi un éventail d'options pour créer leur hybride local.

Souplesse : Même si la plupart des projets DA comprendront à la fois des éléments fixes (essentiels à l'intégrité du concept, du processus, du savoir-compétences ou du programme) et des éléments *variables/souples* pouvant être interprétés au niveau local, toute initiative en soi devrait être malléable. La souplesse suppose également la capacité de faire face aux imprévus.

Forte motivation communautaire : Les collectivités et les particuliers seront d'autant plus réceptifs à de nouvelles initiatives, outre le fait que celles-ci découlent d'un choix communautaire, qu'ils auront manifesté une prédisposition au changement, à l'apprentissage ou à l'adaptation. L'enthousiasme local est essentiel.

Attestation : Les projets devraient faire l'objet d'une évaluation indépendante avant leur diffusion. Si les preuves de leur efficacité ne sont qu'anecdotiques, d'autres collectivités seront peu enclines à les adopter ou risqueront d'appliquer ce qui pourrait se révéler inefficace ou inapproprié.

3^e étape *Élaboration d'un plan d'action*

3.1 Quelle est la variété à diffuser et appliquer?



Selon la fondation, quatre grandes catégories ou variétés de graines se prêtent tout particulièrement aux projets DA : les concepts, les processus, le savoir-compétences et les programmes. Une d'elles sera prédominante dans votre planification DA, bien que votre plan puisse comprendre un peu des quatre variétés.

En matière de DA, on peut naturellement s'en tenir à la reproduction d'un modèle de programme. Cette pratique représente néanmoins une proportion relativement faible de l'activité DA. Le « franchisage » de programmes comporte d'ailleurs des risques, car très peu d'éléments de la nature changeante des personnes et des collectivités se prêtent au clonage.

En considérant la possibilité d'entreprendre un projet DA, il vous faut déterminer votre « variété de graines. » Si le projet en comporte plusieurs, songez à l'appliquer par étapes. Par exemple, le projet « 1-2-3 Go! » sur le développement de la petite enfance contient les quatre variétés de graines, quoique les deux premières soient les plus importantes :

Concept : Pour élever un enfant, il faut un quartier (qui en a la responsabilité collective).

Processus : Un processus de développement communautaire mené avec soin et patience rassemble et mobilise les écoles, les résidents, les marchands, les services sociaux, les organismes communautaires, les professionnels de la santé, etc. pour étudier, imaginer et planifier ensemble comment le quartier pourrait contribuer davantage au développement des enfants, en particulier de la naissance à 3 ans.

Savoir et compétences : Le développement communautaire, la connaissance de la théorie et des résultats de recherche sur le développement de la petite enfance, la recherche d'un consensus, l'évaluation du processus, etc. contribuent tous à renforcer la capacité locale.

Programme : De tout ce qui précède résultent des programmes conçus par le quartier au profit des enfants et de leur famille.

Concepts

Un concept qui se prêterait bien à la DA serait une façon (souvent radicalement différente) d'aborder un défi chronique ou une convention sociale bien enracinée. L'opinion de l'influent auteur américain John McKnight selon laquelle les services sociaux devraient se concentrer non plus sur les besoins et les problèmes des collectivités et des particuliers, mais plutôt sur la découverte et la libération de leurs talents et de leurs capacités est un exemple de concept.

Certains concepts sont facilement compris et acceptés (rien n'est plus puissant qu'une idée lancée au bon moment), mais de telles révélations spontanées ne sont pas fréquentes. Dans la plupart des cas, il faut du temps et un débat engagé pour obtenir un accord général. Comme les nouveaux concepts ont tendance à bouleverser les conventions, ils peuvent susciter une résistance acharnée. Par conséquent, comprendre la dynamique du changement chez l'être humain est essentiel pour la DA de concepts (cf. les écrits de Thomas Backer sur le sujet). Attendez-vous à ce que la phase « application » d'un projet de diffusion et application d'un concept soit extrêmement difficile. Quiconque a essayé, comme le préconise McKnight, de bâtir la communauté en se fondant sur ses atouts le sait fort bien.

Processus

Il est parfois difficile de distinguer le processus du programme. Les processus ont tendance à rassembler de multiples acteurs pour inventer de nouvelles façons de collaborer, trouver des solutions ingénieuses à des dilemmes communs ou planifier en vue du changement. Ils peuvent amener un changement dans les comportements et les perceptions, favoriser des approches novatrices à la prise de décisions communautaire ou contribuer à enfoncer les barrières traditionnelles entre les secteurs ou les territoires. Typiquement, une grande diversité de groupes s'unissent pour développer une approche commune face à un défi donné. Mentionnons, par exemple, les processus/tables rondes aux multiples parties prenantes sur l'environnement et l'économie et les efforts de collectivités entières pour lutter contre la pauvreté ou gérer un écosystème local.

Même si un processus peut déboucher sur de nouveaux programmes, son déroulement a plus d'importance que son objet. Tout processus est inévitablement long et son succès dépend largement de la confiance et du consensus qu'on aura su bâtir. S'il est important de gérer le parcours, il ne faut cependant pas perdre de vue la destination finale.

Savoir et compétences

Dans ce domaine, la diffusion portera sur un savoir-faire technique, de l'information, des enseignements tirés de l'expérience et des résultats de recherche. Les moyens de diffusion habituels sont le système d'éducation officiel, les bibliothèques, les publications/revues spécialisées et la télévision (maintenant aussi le Web). En raison de la difficulté d'en mesurer l'impact, la fondation n'a jamais soutenu de campagnes d'information auprès du public et s'abstient expressément d'appuyer la production de publications, vidéos et autres qui n'ont pas de lien avec un projet de diffusion et application.

D'ordinaire, l'information seulement ne suffit pas. L'efficacité de la phase application du savoir et des compétences dépend de la capacité d'une collectivité de choisir et de contrôler les outils qui répondent le mieux à ses besoins. Un exemple serait le Programme d'assistance technique au développement économique communautaire (PATDEC) soutenu par la fondation, qui offre aux collectivités de toutes les régions du

Canada la possibilité d'obtenir de l'aide à la planification et une assistance technique en choisissant parmi un éventail de fournisseurs DEC présélectionnés.

Programmes

Si la DA d'un programme constitue un aspect ou, de fait, l'objet même de votre plan d'action, il importe de préciser vos attentes tout au long de la progression depuis le simple « clonage » jusqu'au produit local (depuis une vague adaptation de votre modèle jusqu'à une approche de type « franchise » rigoureusement contrôlée). Certains auteurs de programmes développent un fort sentiment protecteur à l'égard de leur « création » et craignent qu'une autre collectivité ou un autre organisme ne massacre leur modèle si les choses ne se font pas exactement de la même manière. Les applicateurs expérimentés de programmes diffusés affirment toutefois qu'il faudrait privilégier le « produit local » plutôt que le « clone. » La plupart des programmes possèdent des caractéristiques pour ainsi dire essentielles à leur intégrité et qui constituent le noyau d'un plan DA, mais celles-ci sont souvent moins nombreuses que peut le présumer l'auteur. Plus un programme se prête à une adaptation locale, plus il est susceptible d'obtenir un appui local.

3.2 Qui pilotera le projet DA?

Les créateurs d'un modèle ne sont pas toujours les personnes les plus appropriées pour le diffuser à d'autres.

Avant de s'impliquer dans un processus de diffusion et application, un organisme devrait d'abord se demander si un tel projet risque de compromettre ses capacités et ses priorités organisationnelles. Vous ne voudriez pas vous engager dans une activité susceptible d'épuiser les ressources de votre organisme, et la fondation n'encouragerait pas une telle initiative.

S'il s'avère que votre organisme n'est pas nécessairement le plus approprié pour piloter le processus DA, ou si vous ne voulez l'entreprendre de votre propre chef, il existe d'autres options, notamment la possibilité de vous associer à des partenaires (voir la section qui suit).

Les énoncés suivants caractérisent un organisme susceptible de piloter avec succès son propre projet DA :

Votre organisme pourrait faire de la diffusion-application une de ses grandes priorités et possède le niveau d'engagement ainsi que les ressources humaines et matérielles nécessaires pour fournir un appui de longue durée.

La capacité permanente et la viabilité de votre organisme ne seraient pas menacées si vous pilotiez un projet DA.

Votre organisme possède, dans son domaine d'activité, de l'expérience et des contacts à l'extérieur de sa région. Si cette expérience est limitée, vous savez comment établir de tels liens.

Votre organisme a la persévérance nécessaire pour soutenir le processus souvent très long que constitue l'adaptation par autrui d'un projet diffusé.

Votre organisme croit pouvoir améliorer ce qui existe dans d'autres collectivités et ne pas faire double emploi.

Votre organisme est réceptif à l'idée d'une démarche DA « guidée par la collectivité ou l'apprenant ».

S'il s'agit d'un modèle de programme, vous distinguez clairement les caractéristiques essentielles (éléments à « cloner ») et les caractéristiques variables (éléments proprement locaux).

3.3 Comment répandre les graines?

Si vous décidez que votre organisme n'a pas la capacité de mettre en oeuvre un projet de diffusion et application à l'aide de ses seules ressources ou étant donné sa structure, ou que le projet pourrait ne pas atteindre tout son potentiel si votre organisme agissait en solitaire, vous pourriez choisir, pour le diffuser, parmi toute une gamme de canaux et d'infrastructures.

Vous êtes peut-être membre d'un réseau national ou d'une association professionnelle, ou vous êtes un petit groupe local intéressé à créer, à des fins de diffusion et application, un partenariat avec un grand organisme national. Ou alors, vous êtes une institution qui, grâce à des bureaux régionaux répartis dans toutes les provinces, possède l'infrastructure nécessaire à la diffusion.

Vous devriez déterminer quels partenariats et quelles relations seraient les plus avantageux pour votre initiative de diffusion et application et vous réserver du temps pour négocier à l'avance avec ces partenaires.

Les énoncés suivants devraient vous aider pour la création de partenariats DA :

Votre organisme veillera à déterminer les canaux/partenaires les plus utiles pour le projet de diffusion et application, évitant ainsi de créer à grands frais une infrastructure parallèle (p. ex., la collaboration avec un organisme ou un réseau national existant). Avant d'arrêter votre choix, vous pourriez considérer les facteurs suivants :

- les antécédents du partenaire en matière de collaboration avec d'autres organismes
- l'expérience antérieure et la crédibilité du partenaire auprès de votre « auditoire »
- l'étendue d'action du partenaire (urbaine, rurale, pancanadienne, etc.)
- la compétence linguistique du partenaire
- les similitudes ou différences d'approches relatives à l'utilisation des ressources, l'engagement ou les rôles du personnel et des bénévoles, etc.
- les frais de gestion et les installations

Comme la plupart des projets s'appuient sur une solide base de valeurs ou philosophie, vous et votre partenaire prendrez le temps de vous assurer que vos missions ou valeurs respectives ne risquent pas d'entrer en conflit durant le processus.

3.4 Qui sèmera les graines?

Les futurs « semeurs » d'un projet diffusé dans d'autres collectivités devraient être déterminés dès le début. Ce pourront être des décideurs, des professionnels, des établissements ou des organismes, nouveaux ou existants, ou une combinaison de plusieurs. Il serait également utile qu'une personne au sein d'un tel organisme soit intéressée à diriger le projet au niveau local.

Vous et, le cas échéant, les partenaires avec lesquels vous travaillez à diffuser l'initiative puis à soutenir les efforts des semeurs devriez connaître à fond leurs réalités locales. Il vous faudra les consulter abondamment pour concevoir des outils et des modes de soutien qui répondent vraiment à leurs besoins. Les énoncés suivants pourraient vous guider :

Vous avez une idée précise de qui pourrait être le semeur local, par exemple :

- un établissement (école, centre de santé, église, etc.)
- un organisme communautaire ou un club de service existant
- un nouvel organisme communautaire
- une filiale/succursale/section d'un organisme national

Vous comptez tester la réceptivité des semeurs éventuels à la « graine » qui sera diffusée.

Vous êtes sensibilisé aux réalités et au contexte des semeurs.

Vous prévoyez une consultation permanente avec les semeurs pour obtenir avis et direction tout au long du processus de diffusion et application.

Vous avez une idée précise du type de leadership et des ressources dont les semeurs auront besoin.

Vous pouvez aider les semeurs à déterminer les capacités, notamment au plan du fonctionnement quotidien, de la gestion et du marketing, qu'ils devront posséder pour mettre en oeuvre le programme.

Si le financement à long terme est un problème, le semeur aura la capacité d'obtenir des ressources et l'expérience pour ce faire.

3.5 Quels sont les nutriments à la germination des graines?

Un agronome ne songerait pas à semer une variété de graines sans s'être d'abord assuré que le sol contient les nutriments essentiels. Il en va de même pour le processus DA. Ni vous ni le semeur n'entendez perdre votre temps à essayer de cultiver une variété de graines dans des conditions peu propices à sa germination.

Si l'on considère le Canada comme un archipel de 5000 quartiers et collectivités, il s'avère important de pouvoir déceler lesquels possèdent les nutriments qui leur permettront de tirer avantage de votre projet DA.

Quelques-unes des caractéristiques essentielles à la réussite sont énumérées à la « 2^e étape. » Le succès pourrait aussi dépendre de certains des éléments suivants :

- composantes de la collectivité
- contexte philanthropique/propice ou non à la collecte de fonds
- ressources, installations
- santé de l'organisme/infrastructure communautaire (entreprises, éducation, etc.)
- langue et culture
- cadre législatif et politiques gouvernementales
- compétences (planification, compétences techniques, etc.)
- capacité et style de leadership
- capacité d'absorption
- soutien et participation de la population (y compris des bénévoles)
- soutien et collaboration des médias

Votre plan DA vous obligera à distinguer les facteurs qui sont essentiels à une application efficace de votre initiative de ceux qui sont souhaitables mais non cruciaux. Certains de ces facteurs essentiels auront trait à la capacité de votre propre organisme; d'autres, au projet même et aux collectivités qui l'adapteront. Leur éventail s'étend du concret à l'intangible important (comme un sentiment de plaisir ou d'engagement passionné – selon un organisme subventionné, « le changement est un acte du coeur »).

En concevant le projet DA,

Votre organisme devrait s'assurer qu'il existe un nombre critique de collectivités, de secteurs ou de particuliers sérieusement intéressés à entreprendre un tel projet et possédant les caractéristiques essentielles à son succès.

Vous devriez prévoir un mécanisme permettant aux collectivités participantes de vous faire part des enseignements qu'elles ont tirés du projet DA et de vous en décrire l'adaptation locale (que vous ou d'autres pourriez souhaiter reproduire).

Il faudrait veiller à ce que le rythme de mise en oeuvre du projet DA assure aux applicateurs locaux le temps voulu pour apporter les ajustements nécessaires. Par conséquent, vous pourriez ne cibler qu'une poignée de collectivités.

3.6 Quelles conditions climatiques pourraient affecter la germination?

En plus des « nutriments essentiels, » il existe invariablement dans l'environnement local, régional ou national d'importants facteurs susceptibles d'avoir un effet positif ou négatif sur un projet de diffusion et application. Si certains peuvent être anticipés, d'autres peuvent survenir à l'improviste comme un orage surprise. Un plan DA bien conçu prévoit les premiers et vous prépare aux seconds.

De nombreux organismes ont constaté qu'un projet pouvait pleinement réussir dans un endroit et très peu dans un autre. Le sol semble fertile, mais les semences ne prennent tout simplement pas. La raison pourrait être, dans le premier cas, l'existence d'une politique favorable. Le deuxième cas pourrait s'expliquer par une lutte de pouvoir acharnée entre certains organismes ou encore des lois locales brimant un groupe dans la poursuite de ses objectifs. En analysant le contexte local de votre projet DA et ses chances de prendre racine, vous devriez également considérer sa résistance aux intempéries. Exemples de conditions pouvant influencer sur la phase d'application de votre projet :

- volonté de protéger ses « plates-bandes » ou autres jalousies liées au territoire ou au domaine de compétence
- expérience antérieure positive ou négative
- résistance aux idées « venues d'ailleurs »
- nature des relations entre les organismes ou entre ceux-ci et le gouvernement
- modification soudaine du soutien ou du contexte politique
- fêlures ou divisions entre les communautés culturelles, linguistiques, etc. ou entre les régions

Par conséquent, il faudrait vous assurer de ce qui suit :

Votre organisme, de concert avec son partenaire, analyse en profondeur l'environnement (local, régional, national) et est en mesure de prévoir les conséquences que des conditions défavorables (pire situation) pourraient avoir sur l'initiative à diffuser.

Vous déterminez à la fois les éventuels « concurrents » et les possibilités de collaboration (locale, régionale, nationale).

Vous comptez développer les moyens d'une évaluation continue qui vous guidera dans la modification de votre stratégie, ceci en préparation aux changements qu'impose inévitablement l'environnement local.

3.7 Quels seront les outils et les techniques les plus utiles?

Comme votre objectif est l'application de l'information que vous diffusez, vos outils et vos approches devraient être adaptés aux futurs semeurs. Quel serait pour eux le meilleur moyen d'obtenir l'information, le moyen le plus approprié compte tenu de leur âge, de leur culture, de l'endroit, etc.? Il faut habituellement prévoir une diversité d'outils et de techniques, car il existe de nombreuses manières de découvrir et d'utiliser l'information. Les outils devraient être conçus pour inspirer et motiver. N'oubliez pas également qu'un manuel précis et facile à suivre, s'il a son importance, ne remplace jamais le contact personnel. Des visites d'exploration, des occasions de partager des expériences et le mentorat peuvent tous jouer un rôle crucial.

Exemples d'outils :

- Web
- trousse, manuels, présentations audiovisuelles, cédéroms
- programmes de formation
- visites d'exploration
- publications ciblées ou grand public
- conférences, séminaires, ateliers
- numéros 1 800 et 1 900
- téléconférences, vidéoconférences et téléformation

Exemples de techniques :

- suspense (pour attirer l'attention et susciter l'intérêt)
- exclusivité (pour susciter le désir de participer à quelque chose de spécial)
- prix (pour attirer l'attention des médias et mettre en lumière les pratiques optimales)
- porte-parole bien connu (pour attirer les médias et établir la crédibilité)

Par conséquent :

Votre organisme choisira, en fonction des utilisateurs éventuels et de concert avec eux, les outils les plus susceptibles de s'avérer efficaces.

Ces outils et techniques seront adaptables, souples et accessibles (langue, efficacité, moment opportun, facilité d'utilisation, etc.). N'oubliez pas que l'information en général devient vite périmée.

Vous comptez mettre l'outil à l'essai dans le secteur ciblé pour en évaluer l'efficacité avant d'entreprendre le projet. Par exemple, s'il est destiné à des enseignants et des élèves, il sera évalué par des représentants de ces groupes avant son adoption définitive.

La fondation de la famille J.W. McConnell

Votre organisme entend rechercher et évaluer d'autres méthodes existantes pour diffuser ce type de « graine ».

Vous éviterez que la forme de vos outils DA ne prenne le pas sur le contenu.

Vous envisagez de fournir au semeur le moyen d'obtenir des réponses à des questions courantes sur l'application (p. ex., Internet ou numéro 1 800/1 900).

3.8 Que faut-il pour soigner les plantation et récolter la moisson?

Après la phase initiale de diffusion vient la phase de soutien à la mise en oeuvre et finalement le désengagement (du subventionneur et du « diffuseur »). Pour être efficaces ces « soins » supposent, entre le « diffuseur » et l'applicateur, une longue relation où la patience, la souplesse et la réceptivité aux idées nouvelles ont une importance cruciale.

Les cultivateurs savent qu'il faut prendre grand soin des plantations pour qu'elles produisent. Ils savent également qu'ils doivent se préparer à réagir en cas d'intempéries ou de bris de la machinerie agricole, ainsi qu'à la présence d'insectes ou de plantes nuisibles et aux fluctuations des marchés; enfin, qu'ils doivent aussi être prêts à saisir les occasions de pollinisation croisée et de rotation des cultures. Votre organisme aussi devrait s'attendre à des imprévus, tenir pour acquis que tout prend beaucoup plus de temps que prévu et rechercher les occasions d'associations fructueuses.

Votre organisme a la capacité de fournir un appui soutenu et d'être une source permanente d'information sur les tactiques et la stratégie pour les groupes responsables de la mise en oeuvre, surtout pendant les deux ou trois premières années.

Votre organisme évaluera avec soin le temps et les efforts à consacrer au projet.

Le début et l'étendue de la relation entre le ou les organismes à l'origine du projet DA et le ou les organismes qui le mettront en oeuvre localement devraient être clairement définis par toutes les parties.

Vous prévoyez d'établir des mécanismes de suivi et d'évaluation.

Votre organisme possède suffisamment de ressources financières à long terme (une fois terminée la subvention de la fondation) pour soutenir l'essor du projet. Sinon, vous concevrez une stratégie pour obtenir les ressources nécessaires ou pour vous retirer de la phase d'expansion au moment opportun.

Si le projet est « particulier au contexte » et d'une durée déterminée, votre planification tient compte de ce qui se poursuivra, le cas échéant, une fois le projet achevé et de la manière, et elle comporte une stratégie concernant le mode de transfert du savoir-faire aux semeurs et son assimilation.

Autres lectures sur la diffusion et l'évaluation

Backer, Thomas E., Ph.D., *Dissemination and Utilization Strategies for Foundations: Adding Value to Grantmaking*, Kansas City (Missouri), Ewing Marion Kauffman Foundation, 1995, 72 pages.

Cette brochure contient un aperçu bien présenté d'un grand nombre de questions importantes relatives à la diffusion et à l'utilisation qui intéresseront à la fois les subventionneurs et les organismes.

Mitsubishi Electric America Foundation, *Road Map: Guidelines for Evaluation and Dissemination*, Washington (D.C.), 1997, 26 pages.

Thomas E. Backer, Ph.D., et Carol Kochlar, Ph.D., du conseil consultatif de la fondation Mitsubishi, décrivent pour les organismes subventionnés les caractéristiques essentielles de l'évaluation et de la diffusion de programmes prometteurs. Aussi sur leur site Web : www.meaf.org.

National Centre for the Dissemination of Disability Research (NCDDR), *A Review of the Literature on Dissemination and Knowledge Utilization*, Austin (Texas), 1996, 45 pages.

Revue instructive des grandes questions relatives à la diffusion de l'information étudiées par les chercheurs. Disponible, ainsi que d'autres ressources utiles, sur le site Web du NCDDR : www.ncddr.org.

Direction de la santé de la population, Santé Canada, *Guide d'évaluation de projet : une démarche participative*, Ottawa (Ontario), 1996, 72 pages. (Available in English.)

Même s'il s'adresse surtout aux groupes engagés dans la promotion de la santé, ce guide contient un canevas explicite et facile à utiliser pour l'évaluation de projets et propose un grand nombre de solutions, d'exemples et d'outils. On y trouve aussi une bibliographie annotée.

Schorr, Lisbeth B., *Common Purpose: Strengthening Families and Neighborhoods to Rebuild America*, New York, Anchor Books Doubleday, 1997.

Réflexion sur les moyens de « faire connaître et de préserver les éléments efficaces » des programmes qui encouragent le changement social. Même si le contexte est américain, les leçons sont universelles et les exemples, nombreux et bien choisis, illustrent clairement les conclusions et recommandations de l'auteure.

Vancouver Foundation, *Dissemination and Utilization Information Kit for Grantees*, Vancouver, 1997, 15 pages.

Brochure de renseignements généraux, de questions utiles et de conseils pratiques publiée par la plus grande fondation communautaire du Canada.

La fondation de la famille J.W. McConnell

The Women's Research Centre, *Maintenir le cap : guide d'évaluation pour les groupes communautaires*, Vancouver, 1990. (Available in English.)