



## Chapitre 3. Décisions et décideurs : la demande en données probantes

3.1 Étapes pour décider si et comment agir	30
3.2 Quatre types de décideurs et leurs façons d’aborder les décisions	31
3.3 Les décideurs gouvernementaux et le contexte de leur utilisation des données probantes	32
3.4 Les leaders organisationnels et le contexte de leur utilisation des données probantes	34
3.5 Les professionnels et le contexte de leur utilisation des données probantes	35
3.6 Les citoyens et le contexte de leur utilisation des données probantes	36
3.7 Façons dont les données probantes peuvent être utilisées dans la prise de décision	38
3.8 Rapports des commissions mondiales par type de décideur	40
3.9 Bibliographie	41

*Ce chapitre est le deuxième des trois chapitres explorant la question au cœur de ce rapport : qu’implique la systématisation de l’utilisation des données probantes, par l’ensemble des décideurs, pour relever les défis sociétaux ? Ici, nous nous concentrons sur les décisions et les décideurs, ou sur la demande en données probantes. Le chapitre 2 se concentre sur la nature des défis sociétaux. Quant au chapitre 4, il porte sur les études, les synthèses et les lignes directrices, ou l’offre de données probantes.*

Copyright © 2022 Université McMaster. Tous les droits sont réservés. Ce travail est sous licence Creative Commons Attribution-NoDerivatives 4.0 International License. Aucune partie de ce rapport ne peut être adaptée de quelque manière que ce soit sans l’autorisation écrite préalable de l’éditeur.

L’Université McMaster met gratuitement ce chapitre du rapport à la disposition du public afin de promouvoir l’intérêt public. Cependant, l’Université n’autorise pas la publication de ce chapitre sur des sites Web autres que le site Web du secrétariat de la Commission sur les données probantes (le McMaster Health Forum) ou sa diffusion électronique. Le rapport complet est également disponible en téléchargement gratuit sur le site Web de la Commission sur les données probantes et en achat sur Amazon et d’autres magasins en ligne.

Ce chapitre du rapport et les informations qu’il contient sont uniquement à des fins d’information et d’intérêt public, sont fournis tels quels (sans garantie, expresse ou implicite) et ne sont pas destinés à se substituer à des conseils financiers, juridiques ou médicaux. L’Université McMaster, le secrétariat de la Commission sur les données probantes, les commissaires et l’éditeur n’assument aucune responsabilité pour les pertes ou dommages causés ou prétendument causés, directement ou indirectement, par l’utilisation des informations contenues dans ce chapitre du rapport, et ils déclinent spécifiquement toute responsabilité encourue de son usage.

Agissant au nom de la Commission sur les données probantes, le McMaster Health Forum souhaite recevoir des commentaires sur le rapport, ainsi que des suggestions sur les voies à suivre pour influencer la mise en œuvre des recommandations du rapport. Veuillez envoyer vos commentaires à [evidencecommission@mcmaster.ca](mailto:evidencecommission@mcmaster.ca).

La citation appropriée pour ce rapport est :

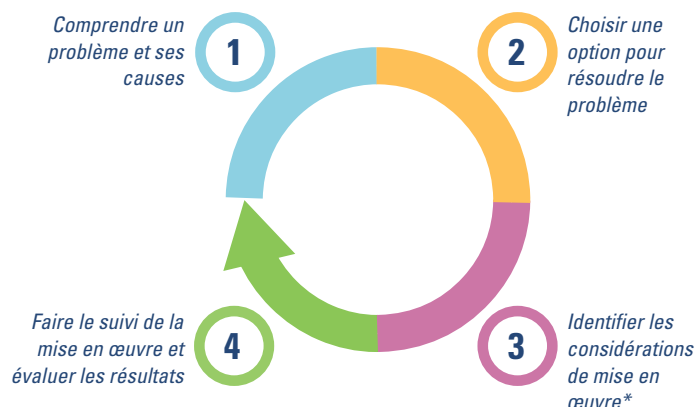
Commission mondiale sur les données probantes pour relever les défis de société. Chapitre 3. Décisions et décideurs : la demande en données probantes. Le rapport de la Commission sur les données probantes : un appel à l’action et une voie à suivre pour les décideurs, intermédiaires de données probantes et producteurs de données probantes axés sur l’impact. Hamilton : McMaster Health Forum, 2022 ; p. 29-42.

ISBN 978-1-927565-40-7 (en ligne)

ISBN 978-1-927565-34-6 (imprimé)

## 3.1 Étapes pour décider si et comment agir

Les gens peuvent décider si et comment agir sur une impulsion (souvent dans le cadre d'un processus inconscient et axé sur les habitudes) ou après réflexion (dans le cadre d'un processus délibératif et conscient qui peut inclure la recherche et l'utilisation de données probantes).<sup>(1)</sup> Dans ce dernier cas, aborder la prise de décision comme une série d'étapes peut aider à expliciter les questions qui peuvent être posées et la nature des décisions, même si de nombreuses personnes ne suivent pas toutes les étapes ou ne les suivent pas dans l'ordre. Nous présentons ici deux des quatre types de décideurs qui font l'objet de ce chapitre (les décideurs gouvernementaux et les citoyens qui agissent en tant que leaders communautaires), et nous préfigurons les types de questions auxquelles il est possible de répondre avec les données probantes qui feront l'objet du chapitre suivant (voir les **sections 4.2 et 4.3**). Pour les décideurs tels que les décideurs gouvernementaux, la **section 2.4** peut également aider à l'étape 1.



*\*ou s'assurer que l'option choisie a un impact optimal à un coût acceptable*

Étapes	Questions liées	Décisions pour un décideur gouvernemental	Décisions pour un citoyen ou un leader communautaire
<b>1</b>	Quelle est l'ampleur du problème ? Le problème s'aggrave-t-il ou est-il plus grave ici qu'ailleurs ? Comment différentes personnes décrivent-elles ou vivent-elles le problème et ses causes ?	Devrions-nous prêter attention à ce problème étant donné tous les autres auxquels nous sommes confrontés en tant que gouvernement ?	Dois-je prêter attention à ce problème étant donné tous les autres auxquels les personnes et la communauté qui m'intéressent sont confrontées ?
<b>2</b>	Quel avantage pourrait-on en retirer ? Qu'est-ce qui pourrait mal se passer ? Une option rapporte-t-elle plus pour le même investissement ? Pouvons-nous adapter quelque chose qui a fonctionné ailleurs tout en bénéficiant des avantages ? Quels groupes sont en faveur de quelle option ?	Devrions-nous prendre des mesures pour résoudre ce problème et, si oui, quelle option devrions-nous choisir ?	Dois-je prendre des mesures pour résoudre ce problème et, si oui, quelle action (par exemple, parler aux autres de changer leur comportement, travailler avec d'autres membres de la communauté sur des solutions locales ou contacter les élus) ?
<b>3</b>	Qu'est-ce qui nous empêchera ou nous aidera à atteindre et à obtenir les résultats souhaités auprès des bonnes personnes ? Quelles stratégies devrions-nous utiliser pour atteindre et obtenir les résultats souhaités auprès des bonnes personnes ?	Devrions-nous prendre des mesures supplémentaires pour augmenter les chances que l'option sélectionnée fasse ce que nous voulons qu'elle fasse ?	Dois-je travailler avec d'autres membres de la communauté et encourager les élus à prendre des mesures pour garantir que l'option choisie atteigne les personnes et la communauté qui me sont chères ?
<b>4</b>	L'option choisie atteint-elle ceux qui peuvent en bénéficier ? L'option choisie atteint-elle les résultats souhaités ?	Devons-nous prendre des mesures supplémentaires pour obtenir les chiffres dont nous avons besoin pour déterminer si c'est un succès ou pour corriger le tir si nécessaire ?	[Comme ci-dessus]... pour nous assurer que nous avons les chiffres dont nous avons besoin pour savoir si c'est un succès ou un échec ?

## 3.2 Quatre types de décideurs et leurs façons d’aborder les décisions

La Commission sur les données probantes se concentre sur quatre types de décideurs. Chaque type de décideur peut aborder les décisions de différentes manières. Nous donnons ici un exemple d’approche utilisée par chaque type de décideur, en reconnaissant que cette approche peut être complétée par d’autres (par exemple, les décideurs gouvernementaux jouent également un rôle en soutenant la prise de décision d’autres groupes, y compris en finançant ou en « consolidant » les données probantes utilisées par ces groupes).



### Décideurs gouvernementaux

Besoin d’être convaincu qu’il y a un problème important, une politique viable et un environnement politique favorable



### Leaders organisationnels

*(par exemple, dirigeants d’entreprises et d’organisations non gouvernementales)*

Besoin d’une analyse du rapport coût-efficacité pour offrir des biens et services



### Professionnels

*(par exemple, médecins, ingénieurs, policiers, travailleurs sociaux et enseignants)*

Besoin des opportunités, des motivations et des capacités pour prendre une décision professionnelle ou pour travailler avec des clients individuels afin de prendre des décisions partagées



### Citoyens

*(par exemple, patients, utilisateurs de services, électeurs et leaders communautaires)*

Besoin des opportunités, des motivations et des capacités pour prendre une décision personnelle, pour entreprendre une action locale ou pour bâtir un mouvement social

Les gens portent plusieurs « chapeaux » et peuvent avoir de l’expérience dans plusieurs rôles. Par exemple, un décideur gouvernemental est également un citoyen, peut avoir suivi une formation de médecin ou d’enseignant dans le passé, et peut avoir dirigé une organisation non gouvernementale avant d’être élu ou nommé au gouvernement.

Comme nous le verrons au chapitre 4, l’utilisation des données probantes n’a rien de sorcier. Deux essais contrôlés randomisés menés en Ouganda ont révélé qu’il est possible d’apprendre aux écoliers (âgés de 10 à 12 ans) et à leurs parents à évaluer la fiabilité des allégations relatives aux traitements médicaux et à prendre des décisions éclairées.<sup>(2; 3)</sup>

### 3.3 Les décideurs gouvernementaux et le contexte de leur utilisation des données probantes



Les décideurs gouvernementaux sont l'un des quatre principaux types de décideurs. Ils façonnent également la portée et les soutiens à la prise de décision par les leaders organisationnels, professionnels et citoyens, tout comme les leaders organisationnels peuvent le faire pour les professionnels et les citoyens, et les professionnels peuvent le faire pour les citoyens. Les leaders citoyens, comme la jeune militante écologiste suédoise Greta Thunberg, peuvent apparemment aussi façonner la portée de la prise de décision par les décideurs gouvernementaux, les leaders organisationnels et d'autres. Ici, nous présentons le contexte concernant la façon dont les décideurs gouvernementaux prennent des décisions, en utilisant des questions susceptibles de déceler des facteurs qui pourraient soutenir (ou décourager) leur utilisation des données probantes. Compte tenu de l'éventail de compétences en matière de politiques, de systèmes et d'analyse de politiques publiques nécessaires pour répondre à ces questions, certains intermédiaires de données probantes se concentrent exclusivement sur les décideurs gouvernementaux.

Questions	Exemples
Quels types de décisions prennent-ils ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secteur national, intersectoriel national ou mondial (par exemple, en tant qu'État membre du système des Nations Unies)</li> <li>Processus ponctuel versus continu avec des moments spécifiques de réévaluation</li> <li>De manière routinière versus ad hoc (par exemple, ajouter un produit ou un service à un ensemble de services existant en utilisant des procédures établies par rapport à la création d'un nouvel ensemble de services)</li> <li>Produits et services par rapport aux arrangements de gouvernance, financiers et de prestation de services qui déterminent si la bonne combinaison de produits et services parvient à ceux qui en ont besoin</li> <li>Un instrument de politique par rapport à un autre (voir la <b>section 7.1</b> pour des exemples d'instruments de politiques d'information/d'éducation, volontaires, économiques et juridiques)</li> </ul>
Où et comment les décisions sont-elles prises ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de gouvernement national, provincial/étatique ou local</li> <li>Pouvoir exécutif, législatif ou judiciaire* du gouvernement <ul style="list-style-type: none"> <li>Si exécutif : cabinet ou autre entité intergouvernementale, ministre ou secrétaire (et leur personnel politique) et fonctionnaires des agences centrales, ministères ou départements, agences gouvernementales et organismes de réglementation</li> </ul> </li> <li>Décision personnelle (commande), consultation, consensus ou vote</li> <li>Contrainte de temps</li> </ul>
Quels facteurs peuvent influencer la prise de décision ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin d'un problème important, d'une politique viable et d'un environnement politique favorable pour inscrire un problème à l'agenda décisionnel</li> <li>Prendre des décisions dans le cadre des contraintes institutionnelles (par exemple, les droits de veto et l'héritage des politiques passées), en affrontant la pression des groupes d'intérêt (par exemple, le soutien ou l'opposition de ceux qui risquent de gagner ou de perdre beaucoup), en considérant à la fois « ce qui est » (par exemple, analyse de données) et « ce qui devrait être » (valeurs), et à la lumière d'événements externes (par exemple, une crise économique)</li> </ul>
Quelles « structures » peuvent fournir un moyen d'obtenir des données probantes (et d'institutionnaliser le soutien aux données probantes) ?**	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unité interne de coordination pour l'appui aux données probantes et contribution à l'analyse des données, à l'évaluation, aux connaissances comportementales et à d'autres unités</li> <li>Unités internes de conseillers scientifiques du gouvernement</li> <li>Soutien aux données probantes externes par des groupes consultatifs, des comités d'évaluation, des commissions indépendantes, des conseils de surveillance, des comités d'examen et des groupes de travail techniques</li> <li>Unités internes pour la budgétisation et la planification, le suivi, la vérification et l'enquête sur les plaintes (par exemple, l'ombudsman)</li> <li>Soutien externe de cabinets de consultants</li> <li>Soutien externe des unités d'orientation normative et d'assistance technique du système des Nations Unies et d'autres organisations multilatérales</li> <li>Soutien externe des producteurs mondiaux de biens publics</li> </ul>
Quels « processus » peuvent soutenir l'utilisation des données probantes ?**	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budgétisation, planification et suivi</li> <li>Politiques, procédures, manuels et autres outils pour prendre en charge les flux de travail</li> <li>Critères d'embauche, critères d'évaluation des performances, critères de promotion, taux de roulement et développement des professionnels travaillant sur les politiques et les programmes, le personnel technique et le personnel de bibliothèques</li> <li>Engagement des parties prenantes, du public et des médias, ainsi que sondages d'opinion</li> <li>Débats législatifs et réunions de commissions</li> <li>Élections et plateformes des partis politiques</li> <li>Programmes d'action mondiaux et régionaux et cadres de responsabilisation</li> </ul>

\* La branche judiciaire du gouvernement considère les données probantes telles que conçues dans ce rapport comme des éléments présentés par des témoins experts et comme quelque chose à considérer avec d'autres témoignages ainsi que des preuves physiques (par exemple, empreintes digitales et ADN), des preuves matérielles (par exemple, des cartes et des photos) et des preuves documentaires (par exemple, des contrats et des entrées de journal).

\*\* Certains de ces processus et structures sont explicitement liés aux données probantes tandis que d'autres peuvent être considérés comme des structures et des processus « généraux » où les données probantes peuvent être un apport utile.

De nombreuses synthèses de données probantes abordent les facteurs qui influencent l'utilisation des données probantes au gouvernement et les stratégies qui augmentent l'utilisation appropriée des données probantes au gouvernement, tandis que d'autres examinent des questions similaires pour la prise de décision dans les gouvernements et les organisations sans différencier explicitement les deux. Bon nombre des synthèses de données probantes portant sur les facteurs qui influencent l'utilisation des données probantes sont de qualité moyenne et se concentrent sur le secteur de la santé, bien que certaines portent sur de nombreux secteurs.(4; 5) Les synthèses de données probantes portant sur les stratégies ont tendance à être de meilleure qualité et axées sur le secteur de la santé.(6-9) Les études incluses dans ces synthèses de données probantes sont difficiles à mener pour de nombreuses raisons, notamment la difficulté d'identifier les personnes impliquées en coulisses dans la prise de décision de haut niveau, la difficulté d'obtenir leur participation étant donné la confidentialité et les contraintes de temps avec lesquelles beaucoup doivent travailler, la complexité des forces politiques concurrentes en jeu et le manque de mesures simples de l'utilisation des données probantes qui reflètent une compréhension des environnements politiques et peuvent être appliquées à grande échelle. Les essais contrôlés randomisés sont très peu fréquents, à quelques exceptions près comme l'essai SPIRIT(10), et les expériences naturelles sont très difficiles à évaluer de manière à établir des liens de causalité. Les synthèses de données probantes de qualité moyenne abordent également des questions complémentaires, telles que l'utilisation par les intermédiaires de données probantes d'une gamme de stratégies pour soutenir l'utilisation des données probantes dans l'élaboration des politiques dans le secteur de la santé, le soutien des groupes consultatifs techniques à l'élaboration de politiques et à la prise de décision concernant les programmes portant spécifiquement sur la vaccination, et les cultures d'utilisation des données probantes dans une gamme de secteurs non liés à la santé.(11-14)

D'un point de vue plus opérationnel, de nombreux gouvernements ont élaboré des manuels pour aider leur personnel à utiliser des données probantes.(15-17) Certaines vérifications de documents gouvernementaux ont permis de mieux comprendre les pratiques de citation de nombreux ministères.(18) Enfin, quelques études qui offraient de riches descriptions de l'utilisation des données probantes dans un seul gouvernement ont permis de faire la lumière sur ce à quoi cela peut ressembler « sur le terrain ».(19)



### **Leader organisationnel, Asma Al Manna'ei**

*Fonctionnaire expérimentée qui dirige l'amélioration de la qualité et gère la recherche et l'innovation dans un système de santé*

Je travaille dans un environnement au rythme très rapide où les décisions doivent être prises sur la base des meilleures données probantes disponibles, idéalement présentées dans des formats adaptés pour des cadres très occupés. Ainsi, les parties du rapport de la Commission sur les données probantes qui sont les plus importantes pour moi sont celles qui pourraient aider nos autorités à développer les types de systèmes de soutien aux données probantes ultrarapides dont nous avons besoin à Abu Dhabi. Certains exemples incluent la **section 2.4** (les exemples d'approches pour prioriser les défis à relever, en particulier la dernière colonne sur les approches de COVID-END), la **section 4.7** (les produits vivants de données probantes, en particulier les synthèses vivantes de données probantes auxquelles nous pouvons revenir sans cesse), la **section 5.3** (les stratégies utilisées par les intermédiaires de données probantes, en particulier les services de données probantes rapides), et la **section 6.2** (les capacités équitablement réparties, en particulier comment nos propres processus internes peuvent mieux s'entrecroiser avec les normes et les orientations, l'assistance technique et les biens publics mondiaux). Si nous pouvons créer des « gains » qui répondent mieux à nos besoins actuels, j'espère que nous pourrions ouvrir sur la nécessité de travailler sur plusieurs horizons temporels. Il ne fait aucun doute que nous pouvons mieux anticiper les défis et aider à constituer une base de données locales tout en examinant ce qui a été appris dans les pays du Conseil de coopération du Golfe, dans notre région et ailleurs dans le monde.



## 3.4 Les leaders organisationnels et le contexte de leur utilisation des données probantes



Les leaders organisationnels comprennent à la fois les dirigeants d'entreprises et les dirigeants d'organisations non gouvernementales. Ils prennent des décisions de leur propre chef et peuvent façonner la portée et les soutiens à la prise de décision par les professionnels qui travaillent pour eux et les citoyens qu'ils desservent. Nous présentons ici le contexte de la façon dont les dirigeants organisationnels prennent des décisions en utilisant des questions susceptibles de déceler des facteurs qui pourraient soutenir (ou décourager) leur utilisation des données probantes.

Questions	Exemples
Quels types de décisions prennent-ils ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégique, tactique et opérationnelle</li> <li>Si opérationnelle: programmée (routine) versus non programmée</li> </ul>
Où et comment les décisions sont-elles prises ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siège social, bureau au pays ou bureau local</li> <li>Chef de la direction, autre dirigeant, gestionnaire, employé ou bénévole</li> <li>Décision personnelle (commande), consultation, consensus ou vote</li> <li>Contrainte de temps</li> </ul>
Quels facteurs peuvent influencer la prise de décision ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin d'une analyse du rapport coût-efficacité pour offrir des biens et services</li> <li>Prendre des décisions dans le cadre des contraintes réglementaires et organisationnelles (par exemple, les exigences de divulgation d'informations) et des opportunités de marché, en faisant face à la pression des actionnaires ou des parties prenantes, en tenant compte à la fois de « ce qui est » (par exemple, l'analyse des données) et de « ce qui devrait être » (par exemple, les valeurs de l'entreprise et les objectifs de vente) et à la lumière d'événements externes (par exemple, une crise économique)</li> </ul>
Quelles « structures » peuvent fournir un moyen d'obtenir des données probantes (et d'institutionnaliser le soutien aux données probantes) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unités internes de soutien aux données probantes, y compris l'analyse et l'évaluation des données (par exemple, les tests A/B où les pressions commerciales encouragent l'utilisation d'essais contrôlés randomisés)</li> <li>Unités internes pour la gestion des connaissances, la recherche et le développement (R&amp;D), la budgétisation et la planification, le marketing, le suivi, la vérification et la gestion des risques</li> <li>Soutien externe par des groupes consultatifs, des cabinets de conseil en gestion et du secteur des services financiers (par exemple, financement) et des autorités (par exemple, tarification des externalités)</li> <li>Assistance externe par des organismes de normalisation technique mondiaux</li> </ul>
Quels « processus » peuvent soutenir l'utilisation des données probantes ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budgétisation, planification et suivi</li> <li>Politiques, procédures, manuels et autres outils sur le lieu de travail et pour prendre en charge les flux de travail</li> <li>Critères d'embauche, critères d'évaluation des performances, critères de promotion, taux de rotation et développement professionnel du personnel</li> <li>Accréditation organisationnelle</li> <li>Assurance qualité</li> <li>Relations avec les gouvernements, relations avec les parties prenantes, relations publiques et médias</li> <li>Dons philanthropiques</li> <li>Principes environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise</li> <li>Principes du Pacte mondial des Nations Unies et Principes directeurs des Nations Unies sur les entreprises et les droits de l'homme</li> </ul>

Les synthèses de données probantes qui traitent des facteurs qui influencent l'utilisation des données probantes dans les organisations et les stratégies qui augmentent l'utilisation appropriée des données probantes dans les organisations sont plus difficiles à trouver (que celles axées sur les gouvernements), généralement axées sur le secteur de la santé, et généralement de qualité faible ou moyenne.(20-22) De nombreuses synthèses de données probantes seront probablement nécessaires à l'avenir étant donné l'hétérogénéité de cette catégorie, qui comprend à la fois l'éventail complet des entreprises et l'éventail complet des organisations non gouvernementales. Idéalement, ces synthèses de données probantes seront entreprises à l'aide d'un cadre commun, tel que celui proposé dans le Effective Altruism Forum, pour permettre des comparaisons entre les types d'organisations.(23) L'un des commissaires nous a rappelé régulièrement que de nombreuses entreprises prospères - de la société de carte de crédit Capital One en passant par la chaîne de supermarchés Coles, à Amazon, Google et Netflix – font régulièrement des essais contrôlés randomisés.(24)

## 3.5 Les professionnels et le contexte de leur utilisation des données probantes



Les professionnels comprennent des médecins, des ingénieurs, des policiers, des travailleurs sociaux et des enseignants, entre autres. Ce qui unit généralement les membres de certaines professions, c'est qu'ils ont acquis des qualifications formelles grâce à une formation spécialisée, ont été admis et sont soumis à la discipline d'un organisme de réglementation, fournissent des conseils et des services objectifs dans l'intérêt de leur client et du public, et ont un certain monopole pour l'exercer. Pour d'autres professions, l'affiliation peut être beaucoup moins formalisée. Les pays diffèrent considérablement quant aux catégories de travailleurs considérés comme des professionnels. Ici, nous présentons le contexte de la façon dont les professionnels prennent des décisions en utilisant des questions susceptibles de déceler des facteurs qui pourraient soutenir (ou décourager) leur utilisation des données probantes.

Questions	Exemples
Quels types de décisions prennent-ils ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir des conseils ou des services</li> </ul>
Où et comment les décisions sont-elles prises ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ils peuvent décider si et comment agir de manière indépendante – sur une impulsion, souvent dans le cadre d'un processus appris et non conscient, ou après réflexion, dans le cadre d'un processus délibératif et conscient qui peut inclure la recherche et l'utilisation de données probantes (1) – par rapport à un lieu de travail avec des politiques et des procédures établies par d'autres</li> </ul>
Quels facteurs peuvent influencer la prise de décision ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin de capacités, d'opportunités et de motivations pour prendre une décision professionnelle ou pour travailler avec des clients individuels afin de prendre des décisions partagées</li> <li>Certains cadres spécifiques à la profession existent, tels que le « triangle » de la médecine basée sur les données probantes qu'est le contexte clinique (l'état du patient et l'expertise du clinicien), les valeurs et préférences des patients, et les données probantes</li> </ul>
Quelles « structures » peuvent fournir un moyen d'obtenir des données probantes (et d'institutionnaliser le soutien aux données probantes) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unités sur le lieu de travail fournissant une aide à la décision, la gestion des connaissances, la recherche et le développement (R&amp;D), la budgétisation et la planification, le marketing, le suivi, la vérification et la gestion des risques</li> <li>Soutien externe en milieu de travail à partir d'initiatives fondées sur des données probantes (par exemple, Education Endowment Foundation pour les enseignants)</li> <li>Soutien externe en milieu de travail par des cabinets de conseil en gestion, du secteur des services financiers (par exemple, le financement) et des autorités financières (par exemple, la tarification des externalités) et des organismes internationaux de normalisation technique</li> </ul>
Quels « processus » peuvent soutenir l'utilisation des données probantes ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Code de conduite professionnelle</li> <li>Développement professionnel continu</li> <li>Maintien du permis d'exercice (par exemple, minimum de développement professionnel continu sur une période définie ; évaluation périodique par les pairs)</li> <li>Autres exigences réglementaires</li> <li>Opportunités de recherche basées sur la pratique</li> <li>Processus sur le lieu de travail tels que la budgétisation, la planification et le suivi ainsi que les politiques, procédures, manuels et autres outils pour soutenir les flux de travail (voir la section 3.4 pour la liste complète)</li> </ul>

Plus de 1 000 synthèses de données probantes traitent de l'efficacité des stratégies visant à soutenir l'utilisation des données probantes par les professionnels de la santé, en particulier les médecins, et bon nombre de ces synthèses sont de grande qualité. Il existe des aperçus de ces synthèses, dont une axée sur les pays à revenu faible et intermédiaire.(25) Certaines synthèses de données probantes abordent les facteurs qui influencent l'utilisation des données probantes par d'autres professionnels, tels que les enseignants et les directeurs d'école.(26)

De manière plus opérationnelle, certains gouvernements ont investi dans des synthèses de données probantes, des lignes directrices et des boîtes à outils pour soutenir l'utilisation des données probantes par les professionnels. Par exemple, le gouvernement britannique a investi dans un ensemble de centres What Works Centres, tels que ceux hébergés par le College of Policing et la Education Endowment Foundation qui soutiennent respectivement les policiers et les enseignants.

## 3.6 Les citoyens et le contexte de leur utilisation des données probantes



Les citoyens nous incluent tous en tant que membres de la société. Nous utilisons le terme « citoyen » pour garder l'accent sur l'individu, et non pour faire référence au statut officiel de citoyenneté tel que déterminé par un gouvernement. Par exemple, nous incluons les personnes sans papiers et nous reconnaissons que les peuples autochtones ont parfois été contraints de refuser leur statut d'autochtone pour obtenir la citoyenneté d'un pays qui comprend désormais leurs terres ancestrales. Des termes alternatifs comme « public » ou « publics » sont souvent considérés comme un groupe, et non pas des individus. D'autres termes sont souvent spécifiques à un secteur, comme les consommateurs (protection des consommateurs), les parents (éducation), les patients et les aidants (soins de santé), les résidents (logement), les utilisateurs de services (services à l'enfance, communautaires et sociaux), les contribuables (développement économique et croissance), les électeurs (citoyenneté) et les travailleurs (emploi). Ici, nous présentons le contexte de la façon dont les citoyens prennent des décisions en utilisant des exemples de facteurs qui pourraient soutenir (ou décourager) leur utilisation des données probantes.

Questions	Exemples
Quels types de décisions prennent-ils ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prendre des décisions concernant leur bien-être et celui de leur famille</li> <li>Dépenser leur argent en produits et services</li> <li>Faire du bénévolat et donner de l'argent à des initiatives</li> <li>Soutenir les politiciens chargés de relever les défis sociétaux</li> <li>Promouvoir un intérêt public spécifique, comme demander un rappel de produit pour un produit qu'ils ont acheté, une meilleure scolarisation pour le type d'école que fréquentent leurs enfants et le paiement public d'un médicament d'ordonnance coûteux pour lequel un membre de la famille paie actuellement de sa poche</li> <li>Promouvoir un intérêt public plus large, tel que l'amélioration de la protection des consommateurs, de l'éducation et des soins de santé</li> </ul>
Où et comment les décisions sont-elles prises ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ils peuvent décider si et comment agir sur une impulsion, souvent dans le cadre d'un processus appris et non conscient, ou après réflexion, dans le cadre d'un processus délibératif et conscient qui peut inclure la recherche et l'utilisation de données probantes (1)</li> </ul>
Quels facteurs peuvent influencer la prise de décision ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin d'opportunités, de motivations et de capacités* pour prendre une décision personnelle, entreprendre une action locale ou bâtir un mouvement social</li> <li>Les motivations et les capacités peuvent être influencées par la famille et les amis, les influenceurs des médias sociaux, les leaders communautaires et autres</li> <li>Certains cadres spécifiques aux citoyens existent, tels que le « cadre d'aide à la décision d'Ottawa » pour les patients, qui comprend les besoins décisionnels, les résultats décisionnels et l'aide à la décision qui répond aux besoins décisionnels, et vise à améliorer les résultats décisionnels</li> </ul>
Quelles « structures » peuvent fournir un moyen d'obtenir des données probantes (et d'institutionnaliser le soutien des données probantes) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadres réglementaires qui protègent les citoyens contre les publicités fausses ou trompeuses de produits qui prétendent prévenir, diagnostiquer, guérir, traiter ou atténuer des maladies</li> <li>Exigences de responsabilité sociale telles que les bulletins de performance, le suivi communautaire, les audits sociaux, la budgétisation participative et les chartes des citoyens</li> <li>Exigences organisationnelles et professionnelles pour garantir que les citoyens reçoivent des conseils et des services objectifs dans leur intérêt et aient accès à un mécanisme indépendant pour traiter les plaintes (par exemple, un ombudsman)</li> </ul>
Quels « processus » peuvent fournir des données probantes ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aides à la décision</li> <li>Publications en libre accès</li> <li>Communication des données probantes en langage simple et ciblant les citoyens</li> <li>Services de vérification des faits et traqueurs de désinformation</li> <li>Formation en littératie aux médias et à l'information (y compris la littératie numérique)</li> <li>Initiatives de confiance dans la science</li> <li>Initiatives de science citoyenne</li> <li>Processus de co-conception et de co-production</li> <li>Panels de citoyens et autres processus délibératifs</li> <li>Consultation et participation du public</li> <li>Médias, réseaux sociaux (y compris les algorithmes) et podcasts</li> <li>Étiquettes (appelées « kitemarks » en anglais au Royaume-Uni) qui signalent la sécurité, la qualité ou la provenance des produits et services (par exemple, des casques de vélo sûrs ou du café équitable)</li> <li>Sites Web qui fournissent des conseils sur les produits et services (organisés par catégorie de produits ou de services pour permettre des « achats comparatifs »)</li> <li>Sites Web qui soutiennent « l'altruisme efficace »**</li> <li>Mouvements sociaux</li> </ul>

\*D'autres cadres basés sur la science du comportement peuvent également être utilisés, tels que le cadre d'attention, de formation de croyances, de choix et de détermination (cadre ABCD).(27)

\*\* Des sites Web comme 80000 Hours et GiveWell sont des pionniers pour permettre aux gens de donner de leur temps et de donner de l'argent facilement à des initiatives qui utilisent des données probantes pour prendre des décisions sur ce qu'ils font et comment ils le font.

Des synthèses de données probantes portent sur les facteurs et les stratégies qui influencent l'utilisation des données probantes par les citoyens. Cependant, nombre d'entre elles sont de faible qualité et très ciblées. Certaines exceptions existent, comme un examen de la portée de qualité moyenne des stratégies de communication scientifique.(28) Nous abordons les données probantes disponibles sur les réponses à la mésinformation dans la **section 4.11**.

La méfiance à l'égard des élites est récemment devenue une préoccupation importante. Cependant, de nombreux intermédiaires de données probantes considèrent qu'il est généralement bon que les citoyens fassent moins preuve de déférence envers les experts et qu'ils soient prêts à leur poser des questions difficiles. Atteindre un certain degré de confiance envers les décideurs tels que les décideurs gouvernementaux ne consiste pas seulement à prendre les « bonnes » décisions ; il s'agit de prendre des décisions que la plupart des citoyens considèrent comme justes. L'un des avantages de certains types de données probantes, comme les évaluations qui utilisent des essais contrôlés randomisés, est qu'ils peuvent être expliqués de manière à augmenter la probabilité que les citoyens acceptent les résultats.



### ***Leader organisationnel, Modupe Adefeso-Olateju***

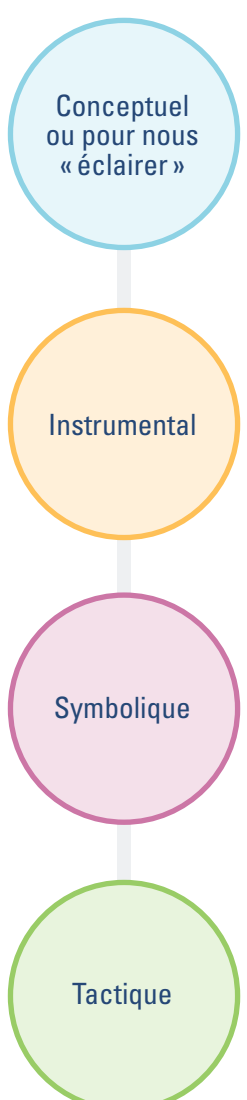
***Leader d'organisation non gouvernementale pionnière dans l'utilisation d'évaluations citoyennes et de partenariats public-privé pour améliorer les résultats scolaires des enfants***

Il est essentiel que nous profitons de cette occasion unique pour améliorer le système de soutien aux données probantes pour les décideurs en éducation, y compris les décideurs gouvernementaux, les responsables des conseils scolaires, les directeurs d'école, les enseignants et les parents. J'adhère de tout cœur à l'idée de la **section 6.2** à propos de ce système de soutien aux données probantes qui doit être fondé sur une compréhension du contexte local (y compris les contraintes de temps), axé sur la demande et axé sur la contextualisation des données probantes d'une manière soucieuse de l'équité. Grâce à la Commission sur les données probantes, j'ai beaucoup appris sur la façon dont nous pouvons compléter nos données probantes locales en éducation au Nigeria, y compris les évaluations citoyennes que nous mettons en œuvre, avec d'autres formes de données probantes spécifiques au Nigeria, ainsi qu'avec les meilleures données probantes au niveau régional et au niveau mondial. Je vois les ressources probantes de l'Education Endowment Foundation du Royaume-Uni et le What Works Clearinghouse du ministère américain de l'Éducation, et je peux immédiatement voir la valeur de services similaires lancés au Nigeria et dans d'autres pays à faible et moyen revenu. Les référentiels tels que la Base de données de recherche en matière d'éducation en Afrique (ESSA) doivent être renforcés et soutenus pour devenir encore plus utiles. Nous devons y travailler.



## 3.7 Façons dont les données probantes peuvent être utilisées dans la prise de décision

Les données probantes peuvent être utilisées d'au moins quatre façons différentes,(29) chacune pouvant être illustrée par un exemple tiré de la pandémie de COVID-19 et d'un autre secteur. La Commission sur les données probantes se concentre principalement à soutenir les deux premières façons dont les données probantes peuvent être utilisées, tout en reconnaissant que des processus délibératifs transparents et d'autres approches peuvent être utilisés pour les deux autres façons (au moins en partie).

Façons que les données probantes peuvent être utilisées	Explication	Exemples tirés de la pandémie de COVID-19 et d'un autre secteur
 <p><b>Conceptuel ou pour nous « éclairer »</b></p>	Les données probantes changent la façon dont nous pensons à un problème, les options pour le résoudre et/ou les considérations de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dix types différents de données probantes « indirectes »* (<a href="https://bit.ly/3w09DH5">bit.ly/3w09DH5</a>) ont été rassemblés pour soutenir collectivement l'hypothèse selon laquelle le SRAS-CoV-2 est principalement transmis par des aérosols plutôt que par de grosses gouttelettes respiratoires et, par conséquent, que des options supplémentaires (comme des masques et systèmes de ventilation) doivent être poursuivis pour réduire la propagation du COVID-19</li> <li>La recherche comportementale au cours de la dernière décennie a montré que les « défauts de paiement » peuvent avoir des effets plus importants que les incitatifs financiers en matière de politique de pension et d'autres types de politique</li> <li>Les résultats de l'essai contrôlé randomisé RECOVERY, ainsi que six autres essais plus petits analysés dans une synthèse de données probantes, ont conduit à la prescription généralisée de dexaméthasone chez les patients atteints de la COVID-19 ayant besoin d'oxygène ou de ventilation (<a href="https://bit.ly/30IZsgA">bit.ly/30IZsgA</a>), et à un estimé d'un million de vies sauvées dans le monde en neuf mois (<a href="https://bit.ly/3F9JJAY">bit.ly/3F9JJAY</a>)</li> <li>Les résultats d'une synthèse des données probantes de l'Education Endowment Foundation ont mené le gouvernement britannique à réorienter le financement et l'activité vers le tutorat pour aider les élèves à « rattraper leur retard » après les perturbations scolaires liées à la COVID</li> </ul>
<b>Instrumental</b>	Les données probantes informent directement une décision spécifique sur un problème, une option ou une considération de mise en œuvre	
<b>Symbolique</b>	Les données probantes sont citées de manière sélective (ou « choisies ») ou de nouvelles recherches sont commandées de manière sélective pour justifier une décision prise pour des raisons autres que ces données probantes**	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'achat et le stockage par le gouvernement américain de 29 millions de pilules d'hydroxychloroquine ont été justifiés à l'aide d'une seule étude non randomisée impliquant seulement 26 patients hospitalisés (dont six ont été perdus lors du suivi) et « l'intuition » d'un président américain (<a href="https://bit.ly/3DbFtzZ">bit.ly/3DbFtzZ</a>)</li> <li>De nombreux gouvernements et organisations ont soutenu le programme de prévention du crime Scared Straight sur la base d'évaluations de faible qualité (mais les synthèses de données probantes décrites dans la <b>section 4.8</b> ont trouvé des données probantes sur les préjudices d'un tel programme et aucune donnée probante concernant des bénéfices)</li> </ul>
<b>Tactique</b>	Le manque de données probantes est utilisé pour justifier l'action ou l'inaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le manque de données probantes sur la transmission du SRAS-CoV-2 par les aérosols (par opposition aux gouttelettes plus lourdes) a été utilisé par les organisateurs d'événements pour faire valoir qu'ils pouvaient continuer à organiser des événements intérieurs bondés sans limiter le nombre de participants ou imposer le port de masques (plutôt que de respecter le principe de précaution***)</li> <li>Le manque de données probantes sur les programmes de la petite enfance a été utilisé par les décideurs gouvernementaux pour justifier les décisions de ne pas investir dans ce groupe d'âge (et le Perry Preschool Project décrit dans la <b>section 1.6</b> a aidé à justifier un appel à l'action)</li> </ul>

\*Les données probantes directes proviennent de recherches qui comparent directement les interventions qui intéressent les décideurs, peuvent être appliquées aux personnes qu'ils envisagent de cibler et mesurent les résultats qui sont importants pour eux. Les données probantes peuvent être indirectes, car elles impliquent des types d'interventions, de personnes ou de résultats liés mais différents, ou parce que les interventions qui peuvent être choisies n'ont pas été testées dans des comparaisons directes (pour en savoir plus, voir [bit.ly/3CnKGnf](https://bit.ly/3CnKGnf)). Comme nous l'abordons dans la **section 4.7**, les données probantes directes sont considérées comme étant de meilleure qualité que les données probantes indirectes.

\*\*Certaines personnes utilisent le terme « données probantes fondées sur des politiques » pour opposer de telles utilisations symboliques des données probantes à l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes (ou éclairées par des données probantes).

\*\*\*La déclaration Wingspread sur le principe de précaution (1998) stipule que : « Lorsqu'une activité présente des risques de dommages à la santé humaine ou à l'environnement, des mesures de précaution doivent être prises même si certaines relations de cause à effet ne sont pas établies scientifiquement. Dans ce contexte, le promoteur d'une activité [par exemple, l'organisateur de l'événement], plutôt que le public, devrait soutenir le fardeau de la preuve. » C'est la gravité de la menace de préjudice qui justifie – en l'absence de données probantes suffisantes – le recours à des mesures de précaution susceptibles d'avoir plus d'avantages, moins de préjudices et/ou des coûts inférieurs.

Il peut y avoir de nombreuses raisons pour lesquelles les données probantes ne sont pas utilisées pour répondre aux nombreuses questions qui peuvent être posées lors de la prise de décision, notamment :



Aucune donnée probante sur le sujet n'existe encore (bien que cela ne puisse être connu qu'après avoir effectué les recherches aux bons endroits)



Les décideurs ne sont pas au courant des données probantes disponibles



Les décideurs ne considèrent pas les données probantes disponibles comme étant de haute qualité ou comme ayant des implications pour leur contexte



Les décideurs ont pris une décision pour d'autres raisons (par exemple, les décideurs gouvernementaux peuvent avoir été confrontés à des contraintes institutionnelles, à la pression de groupes d'intérêt, à des valeurs divergentes au sein du parti au pouvoir ou de leurs électeurs).

Nous revenons à l'appariement des formes de données probantes aux questions liées à la décision dans la **section 4.6**.



### **Professionnel, Julian Elliott**

*Chercheur clinicien tirant parti de la technologie pour préparer et maintenir efficacement des synthèses de données probantes et des lignes directrices « vivantes » pour éclairer la prise de décision*

Mon travail avec la Commission sur les données probantes me convainc encore plus que nous devons trouver des moyens de systématiser les nombreux aspects de la réponse contre la COVID-19 qui se sont bien déroulés et de résoudre les nombreuses choses qui se sont mal passées. Cela inclut le travail incroyable que beaucoup ont entrepris pour produire des synthèses vivantes de données probantes, que nous voyons maintenant être adoptés au-delà de la pandémie de COVID-19. Il y a également eu des progrès significatifs dans la recherche clinique avec la mise en œuvre généralisée et réussie des « essais sur plateforme » et dans la publication des recherches avec l'adoption des prépublications. Je note également avec consternation la couverture inégale des enjeux clés, en particulier le niveau déraisonnablement faible de financement pour des études de haute qualité d'interventions non médicamenteuses (par exemple, les interventions comportementales, environnementales, sociales et systémiques), la faible qualité et l'obsolescence des synthèses de données probantes et la grande quantité d'efforts qui sont dédoublés inutilement.



## 3.8 Rapports des commissions mondiales par type de décideur

Les rapports des commissions mondiales peuvent cibler, impliquer directement ou engager plus généralement l'un des quatre types de décideurs qui sont au centre du rapport de la Commission sur les données probantes. Les décideurs gouvernementaux étaient le public cible le plus fréquent pour les 70 rapports de commissions publiés depuis 2016 que nous avons analysés. Les membres de ces commissions étaient le plus souvent décrits comme des décideurs gouvernementaux, et ce type de décideur était également au centre d'un engagement plus large des rapports des commissions que nous avons analysés. Les citoyens étaient le public cible le moins fréquent, étaient le moins souvent membres de ces commissions et faisaient moins souvent l'objet d'un engagement plus large. De nombreux rapports de commissions (52) n'ont identifié aucun type de décideurs afin de décrire leurs commissaires.



## 3.9 Bibliographie

1. Kahneman D. Thinking, fast and slow. New York: Farrar, Straus and Giroux; 2011.
2. Nsangi A, Semakula D, Oxman AD, et al. Effects of the Informed Health Choices primary school intervention on the ability of children in Uganda to assess the reliability of claims about treatment effects: A cluster-randomised controlled trial. *The Lancet* 2017; 390(10092): 374-388.
3. Semakula D, Nsangi A, Oxman AD, et al. Effects of the Informed Health Choices podcast on the ability of parents of primary school children in Uganda to assess claims about treatment effects: A randomised controlled trial. *The Lancet* 2017; 390(10092): 389-398.
4. Langer L, Tripney J, Gough D. The science of using science: Researching the use of research evidence in decision-making. London: EPPI-Centre, UCL Institute of Education; 2016.
5. Oliver K, Innvar S, Lorenc T, Woodman J, Thomas J. A systematic review of barriers to and facilitators of the use of evidence by policymakers. *BMC Health Services Research* 2014; 14: 2.
6. Murthy L, Shepperd S, Clarke MJ, et al. Interventions to improve the use of systematic reviews in decision-making by health system managers, policy makers and clinicians. *Cochrane Database of Systematic Reviews* 2012; (9): 1-67.
7. Perrier L, Mrklas K, Lavis JN, Straus SE. Interventions encouraging the use of systematic reviews by health policymakers and managers: A systematic review. *Implementation Science* 2011; 6: 43.
8. Wallace J, Byrne C, Clarke M. Improving the uptake of systematic reviews: A systematic review of intervention effectiveness and relevance. *BMJ Open* 2014; 4(10): e005834.
9. Sarkies MN, Bowles K-A, Skinner EH, Haas R, Lane H, Haines TP. The effectiveness of research implementation strategies for promoting evidence-informed policy and management decisions in healthcare: A systematic review. *Implementation Science* 2017; 12(1): 132.
10. Williamson A, Barker D, Green S, et al. Increasing the capacity of policy agencies to use research findings: A stepped-wedge trial. *Health Research Policy and Systems* 2019; 17(14).
11. Partridge ACR, Mansilla C, Randhawa H, Lavis JN, El-Jardali F, Sewankambo NK. Lessons learned from descriptions and evaluations of knowledge translation platforms supporting evidence-informed policy-making in low- and middle-income countries: A systematic review. *Health Research Policy and Systems* 2020; 18(1): 127.
12. Ricciardi GW, Toumi M, Weil-Olivier C, et al. Comparison of NITAG policies and working processes in selected developed countries. *Vaccine* 2015; 33(1): 3-11.
13. Bell S, Blanchard L, Walls H, Mounier-Jack S, Howard N. Value and effectiveness of national immunization technical advisory groups in low- and middle-income countries: A qualitative study of global and national perspectives. *Health Policy and Planning* 2019; 34(4): 271-281.
14. Tyner E, Lorenc T, Petticrew M, et al. Cultures of evidence among decision makers in non-health sectors: Systematic review of qualitative evidence. *The Lancet* 2013; 382(S3).
15. Government of Kenya. Guidelines for evidence use in policy-making. Nairobi: Government of Kenya, Ministry of Health; 2016.
16. HM Treasury. The green book: Central government guidance on appraisal and evaluation. London: UK Government, HM Treasury; 2018.
17. Sucha V, Sienkiewicz M. Science for policy handbook. Brussels: European Commission Joint Research Centre; 2020.
18. Sense About Science. Transparency of evidence: An assessment of government policy proposals May 2015 to May 2016. London: Sense About Science; 2016.
19. Haskins R, Margolis G. Show me the evidence: Obama's fight for rigor and results in social policy. Washington: Brookings Institution Press; 2014.
20. Tate K, Hewko S, McLane P, et al. Learning to lead: A review and synthesis of literature examining health care managers' use of knowledge. *Journal of Health Services Research & Policy* 2019; 24(1): 57-70.
21. Shafaghat T, Imani-Nasab MH, Bahrami MA, et al. A mapping of facilitators and barriers to evidence-based management in health systems: A scoping review study. *Systematic Reviews* 2021; 10(1): 42.

22. Roshanghalb A, Lettieri E, Aloini D, Cannavacciuolo L, Gitto S, Visintin F. What evidence on evidence-based management in healthcare? *Management Decision* 2018; 56(10): 2069-2084.
23. Moss I. Improving institutional decision-making: Which institutions? – A framework. 2021. <https://forum.effectivealtruism.org/posts/ttpSEgE3by7AAhQ7w/improving-institutional-decision-making-which-institutions-a> (accessed 9 September 2021).
24. Leigh A. *Randomistas: How radical researchers changed our world*. Carlton: La Trobe University Press in conjunction with Black Inc.; 2018.
25. Pantoja T, Opiyo N, Lewin S, et al. Implementation strategies for health systems in low-income countries: An overview of systematic reviews. *Cochrane Database of Systematic Reviews* 2017; 9(9).
26. Dagenais C, Lysenko L, Abrami PC, Bernard RM, Ramde J, Janosz M. Use of research-based information by school practitioners and determinants of use: A review of empirical research. *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice* 2012; 8(3): 285-309.
27. Organisation for Economic Co-operation and Development. *Behavioural insights and organisations: Fostering safety culture*. Paris: OECD; 2020.
28. Fontaine G, Maheu-Cadotte MA, Lavallée A, et al. Communicating science in the digital and social media ecosystem: Scoping review and typology of strategies used by health scientists. *JMIR Public Health and Surveillance* 2019; 5(3): e14447.
29. Weiss CH. The many meanings of research utilization. *Public Administration Review* 1979; 39(5): 426-431.