

## C

# Vue d'ensemble du Cycle de plaidoyer

La Section C fournit une vue d'ensemble des principales étapes à suivre pour mener à bien une initiative de plaidoyer, en utilisant comme format le Cycle de plaidoyer, et explique pourquoi le renforcement des capacités de plaidoyer est un élément important de toute initiative de plaidoyer.

La Section C est un élément essentiel du guide et devrait, à ce titre, figurer dans un atelier de formation. Elle explique comment les différentes étapes du Cycle de plaidoyer s'articulent entre elles. Elle développe ensuite ces étapes une par une dans les Sections D à H du guide.



## Notes à l'usage du facilitateur

Cette section pose une série de questions auxquelles elle apporte des réponses. Le facilitateur de l'atelier de formation devra se familiariser avec ce matériel.

- Qu'est-ce que le Cycle de plaidoyer ? 60
- Qu'est-ce que le renforcement des capacités de plaidoyer et pourquoi est-il important ? 60



## Outils

Cette section décrit les outils qui peuvent nous aider à mettre en pratique ce que nous avons appris. Dans le cadre d'un atelier de formation, ces outils peuvent servir de documents à distribuer.

- OUTIL N° 15 : Le Cycle de plaidoyer 61
- OUTIL N° 16 : Questionnaire d'évaluation des capacités de plaidoyer 62



## Exercices de formation

Cette section propose des exercices de formation interactive réalisables en groupe, destinés à approfondir les questions soulevées et à mettre en pratique les outils de formation. Ces exercices conviennent parfaitement dans le cadre d'un atelier de formation.

- EXERCICE N° 18 : Les étapes du Cycle de plaidoyer 64
- EXERCICE N° 19 : Notre organisation peut-elle faire du plaidoyer ? 66

## SECTION C Notes à l'usage du facilitateur

### Qu'est-ce que le Cycle de plaidoyer ?

Le Cycle de plaidoyer est un moyen utile de visualiser ce qui est à faire dans notre travail de plaidoyer. Il nous guide pas à pas à travers les étapes du processus d'élaboration d'une stratégie de plaidoyer ou du volet plaidoyer d'une stratégie de projet ou programme plus large. Si nous songeons sérieusement à faire du plaidoyer, nous devons créer une stratégie de plaidoyer distincte ou l'inclure dès le début dans la conception de nos projets et programmes.

Le Cycle de plaidoyer est en réalité une version du Cycle de projet<sup>4</sup> qui a été spécialement adaptée aux projets de plaidoyer. Il nous permet d'être méthodiques, stratégiques et analytiques, et d'éviter ainsi de nous écarter du sujet. On parle de *cycle* parce que l'élaboration, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation d'une stratégie de plaidoyer constituent un processus *répétitif* et *flexible*. Il faut parfois suivre les étapes dans l'ordre, alors que d'autres fois il est préférable de mener des étapes en parallèle. Il est important de pouvoir s'adapter à l'évolution des circonstances, plutôt que de considérer le cycle comme un processus figé.

Pour plus d'informations, veuillez consulter l'OUTIL N° 15 : Le Cycle de plaidoyer.

### Qu'est-ce que le renforcement des capacités de plaidoyer et pourquoi est-il important ?

Lorsque nous faisons du plaidoyer, il est important que nous tentions de renforcer les capacités des communautés qui sont pauvres, vulnérables, marginalisées et privées de leur autonomie, de façon à ce qu'elles apprennent à s'exprimer elles-mêmes sur les questions qui les affectent. C'est ce processus que l'on appelle le renforcement des capacités de plaidoyer. C'est une manière de donner aux personnes affectées par une question de plaidoyer les moyens d'exprimer leurs besoins et leurs problèmes, leurs espoirs et leurs solutions, afin de leur apporter la confiance et la capacité nécessaires pour influencer elles-mêmes les décideurs et déterminer leurs propres changements.

Nous devons aussi donner à notre organisation les moyens de faire du plaidoyer en développant les aptitudes de notre personnel, de nos collaborateurs et de nos partenaires, afin qu'ils apprennent à parler avec et au nom d'autres personnes. C'est ça aussi le renforcement des capacités de plaidoyer.

Pour mettre en œuvre une stratégie de plaidoyer ou le volet plaidoyer d'une stratégie de projet ou programme plus large qui soit efficace, les personnes et les organisations concernées doivent disposer de capacités suffisantes en matière de plaidoyer. C'est pourquoi il peut être bon d'identifier, tout au long d'une initiative de plaidoyer, des moyens de soutenir ceux qui sont affectés et ceux qui sont impliqués (notamment l'Église dans le rôle unique qui est le sien dans la société civile) pour renforcer leurs capacités à faire du plaidoyer. Le renforcement de ces capacités peut se faire par des moyens divers :

- Ateliers de formation, à l'aide de ce guide
- Accompagnement, mentorat et coaching
- Participation à des coalitions, alliances et réseaux pour faciliter l'apprentissage mutuel (cf. Section E2 sur les parties prenantes)
- Accès à des ressources, outils, rapports et autres matériels d'orientation
- Utilisation de l'expertise de plaidoyer interne au pays et/ou à la région
- Membres du personnel dédiés au plaidoyer
- Apprentissage entre pairs
- Utilisation de l'OUTIL N° 16 : Questionnaire d'évaluation des capacités de plaidoyer.

Cette liste n'est pas définitive. Il est bon d'envisager les approches qui fonctionneront le mieux dans notre propre contexte.

<sup>4</sup> ROOTS 5 – *Gestion du cycle de projet* (2005) est téléchargeable à partir du site TILZ, <http://tilz.tearfund.org>.

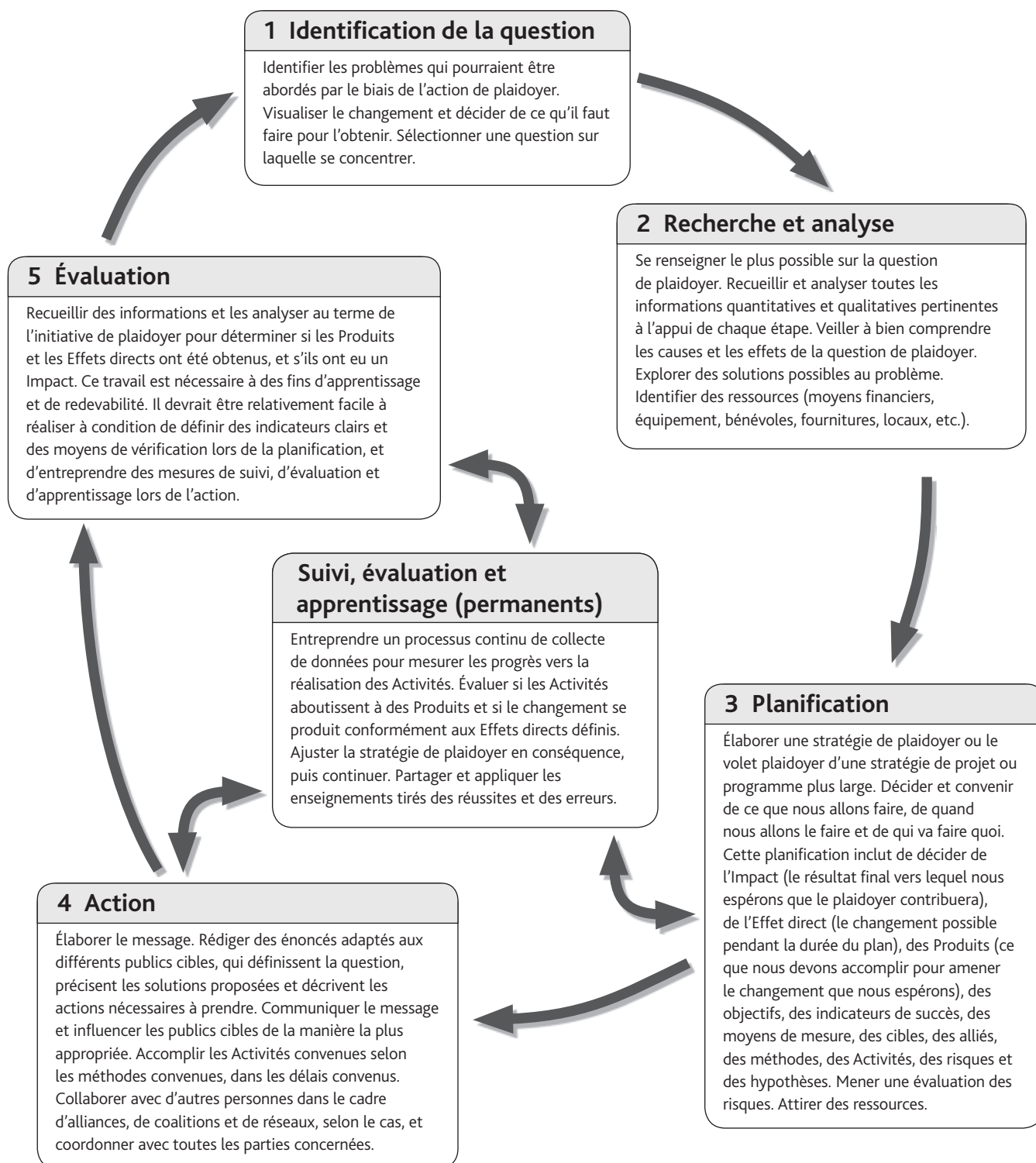


OUTIL N° 15

## Le Cycle de plaidoyer

Une initiative de plaidoyer peut se décomposer en plusieurs étapes, même si dans la pratique ces étapes se chevauchent. La durée d'exécution des étapes et le niveau de détail nécessaire vont varier considérablement en fonction de l'urgence et de la complexité de la question traitée, de la quantité d'informations nécessaires pour agir et de la méthode de plaidoyer choisie.

Le Cycle de plaidoyer de base est le suivant :





OUTIL N° 16

**Questionnaire d'évaluation des capacités de plaidoyer**ÉTAPE 1  
Tableau des  
capacités de  
plaidoyer

Capacité	Score (1 à 5)
<b>A Vision, valeurs, mission, stratégie</b>	
1 Mission et objectifs clairs de l'organisation ou du groupe communautaire	
2 Adhésion aux valeurs claires qui sous-tendent l'organisation ou le groupe communautaire	
3 Compréhension du lien entre le plaidoyer et les valeurs fondamentales et la mission, et en quoi il fait partie intégrante du développement	
4 Stratégie d'action, en lien avec la mission et les valeurs	
5 Compréhension de la nature servante du plaidoyer et l'usage approprié du pouvoir	
6 Engagement à renforcer la capacité des personnes à s'exprimer elles-mêmes	
<b>B Systèmes et structures internes</b>	
1 Clarté et redevabilité du processus de décision	
2 Réflexion théologique sur des questions	
3 Engagement en faveur du plaidoyer au plus haut niveau	
4 Idée claire des personnes que vous représentez et de la manière dont vous les représentez	
5 Compréhension claire de sa propre légitimité et des bases sur lesquelles elle repose	
6 Participation de toutes les parties prenantes au travail de plaidoyer et autre travail de développement	
7 Lignes de communication claires au sein et en dehors de l'organisation ou du groupe communautaire	
8 Système de suivi et d'évaluation permanents du travail	
9 Expérience en matière de résolution de conflits	
<b>C Compétences, expérience et compréhension</b>	
1 Compréhension de la manière dont les politiques locales, nationales et internationales affectent les problèmes locaux	
2 Compréhension des processus d'élaboration des politiques et des relations de pouvoir	
3 Compréhension des opinions des principales parties prenantes et de leur influence	
4 Compétences en recherche et accès à des informations de qualité	
5 Compétences en mobilisation et sensibilisation communautaires	
6 Compétences en matière juridique ou accès à ces compétences	
7 Compétences en développement stratégique	
8 Compétences en lobbyisme	
9 Expérience de travail avec les médias	
10 Support de partenaires, réseaux ou autres	
11 Compréhension des risques et des moyens de les réduire par la planification	
<b>D Ressources</b>	
1 Ressources humaines affectées au plaidoyer	
2 Ressources financières affectées au plaidoyer	

Suite de l'OUTIL N° 16 à la page suivante

Capacité	Score (1 à 5)
<b>E Liens extérieurs</b>	
1 Accès à/relations avec des groupes locaux	
2 Accès à/relations avec des décideurs politiques	
3 Accès à/relations avec d'autres ONG et Églises locales	
4 Accès à/relations avec des ONG et des Églises internationales	
5 Accès à des réseaux établis (ex. coalitions, alliances, etc.)	
6 Relations avec les journalistes	
7 Bénévoles et sympathisants engagés	
8 Accès à des experts sur la question traitée	
9 Accès à des formateurs et autres ressources de plaidoyer dans la région	

**Comment attribuer un score de capacité**

- 1 NAISSANTE** Commence à peine à se définir dans ce domaine, avec potentiel de développement
- 2 ÉMERGENTE** Commence à s'établir
- 3 CROISSANTE** Commence à gagner en énergie et en confiance
- 4 DÉVELOPPÉE** Bon niveau de compétence et forte impression d'efficacité
- 5 MATURE** Haut niveau de compétence

**ÉTAPE 2**  
Fiche de score

Indicateur	Score du personnel	Score du facilitateur	Commentaires
Mission clairement définie ?			
Bonnes compétences en recherche ?			
Lignes de redevabilité claires ?			
Liens solides avec d'autres groupes ?			

**ÉTAPE 3**  
Analyse  
FFOM/BEEM

<b>F</b> orces	Comment <b>B</b> âtir sur les points forts
<b>F</b> aiblesses	Comment les <b>É</b> liminer
<b>O</b> pportunités	Comment les <b>E</b> xploiter
<b>M</b> enaces	Comment les <b>M</b> inimiser

## SECTION C Exercices de formation



## EXERCICE N° 18

## Les étapes du Cycle de plaidoyer

**Objectif** Fournir une vue d'ensemble des principales étapes à suivre pour mener à bien une initiative de plaidoyer, en utilisant comme format le Cycle de plaidoyer

**TYPE** Exercice en groupe

**CONSEILS** L'ordre suggéré suit le modèle du tableau présenté à la page suivante, mais vous pouvez suggérer un ordre différent à condition que le groupe puisse le justifier. La version longue est la version recommandée, mais elle demande un temps de préparation ; si le temps dont vous disposez est limité, vous pouvez choisir la version plus courte.

**MÉTHODES** Travail en petits groupes, dessins, présentation de commentaires, discussion plénière

**MATÉRIEL** Pour la Version 1, grandes feuilles de papier, marqueurs, colle ou pâte adhésive ; pour la Version 2, notes repositionnables ou fiches cartonnées

**DOCUMENT À DISTRIBUER** OUTIL N° 15 : Le Cycle de plaidoyer

- ÉTAPES 1 À 4 (VERSION 1) – PRÉPARATION PRÉALABLE**
1. Avant de faire l'exercice, imprimez ou copiez sur le recto d'une feuille les bandes de texte fournies à la page suivante.
  2. Selon le nombre de participants, prévoyez d'imprimer ou de copier un jeu complet pour chaque petit groupe.
  3. Pour chaque jeu complet, coupez les bandes selon les pointillés dans le sens horizontal, de façon à disposer de bandes de papier composées d'un texte en deux parties : à gauche l'étape du cycle et à droite la définition.
  4. Regroupez les bandes de papier de chaque jeu complet et mélangez-les comme s'il s'agissait d'un jeu de cartes. Entourez chaque jeu d'un élastique pour le garder complet et séparé.
- ÉTAPES 5 À 10 (VERSION 1) – À L'ATELIER DE FORMATION**
5. Divisez les participants en petits groupes de quatre à six personnes. Donnez à chaque groupe un jeu complet de bandes de papier, une grande feuille de papier, des marqueurs et de la colle ou pâte adhésive.
  6. Demandez à chaque groupe de regarder les bandes de texte qu'on lui a données et de déterminer d'un commun accord l'ordre dans lequel doivent intervenir les étapes qui figurent sur ces bandes. Invitez les participants à coller les bandes sur la feuille de papier et à utiliser les marqueurs pour dessiner des flèches entre les bandes.
  7. Vous noterez que certains groupes placeront les bandes en cercle (ou cycle). D'autres pourront créer une échelle. D'autres encore pourront créer une forme très étrange ! Insistez sur le fait que tout ordre peut être bon à condition de pouvoir justifier l'ordre dans lequel ils proposent de faire les choses.
  8. Après un laps de temps suffisant, demandez à chaque groupe de présenter aux autres participants ce qu'il a fait, en expliquant pourquoi il a choisi de classer les étapes dans cet ordre et quelles étapes ont été les plus difficiles à classer et pourquoi. Permettez ensuite aux autres groupes de poser des questions.
  9. Expliquez qu'il existe des modèles génériques éprouvés qui démontrent que le Cycle de plaidoyer est une méthode de travail particulièrement efficace. Faites ensuite le lien avec les étapes que nous utilisons dans le guide, mais en soulignant les sous-catégories qui ont été utilisées dans cet exercice.
  10. Laissez les différentes versions affichées au mur et faites référence à ces versions au cours de l'atelier de formation, s'il y a lieu, au fur et à mesure que vous examinez les différentes étapes.

 Jeu de bandes à imprimer/photocopier, à découper et à utiliser dans la Version 1 de l'Exercice 18

<b>Identifier la question</b>	Identifier les problèmes pouvant nécessiter une activité de plaidoyer et en sélectionner un.
<b>Rechercher la question</b>	Se renseigner le plus possible sur la question de plaidoyer.
<b>Recueillir et analyser les informations</b>	Recueillir et analyser toutes les informations quantitatives et qualitatives pertinentes à l'appui de chaque étape du plaidoyer.
<b>Identifier des solutions</b>	Explorer des solutions possibles au problème identifié.
<b>Identifier des ressources</b>	Identifier et attirer des ressources (moyens financiers, équipement, bénévoles, fournitures, locaux, etc.) pour mener le travail de plaidoyer.
<b>Visualiser le changement</b>	Décider du changement que vous souhaiteriez voir dans votre communauté/société/ contexte en conséquence du plaidoyer.
<b>Identifier les décideurs</b>	Établir qui a le pouvoir, l'autorité et/ou la responsabilité d'apporter le changement visualisé, et qui vous allez devoir cibler et influencer.
<b>Décider de l'Impact de plaidoyer souhaité</b>	Décider du résultat final vers lequel vous espérez que le plaidoyer contribuera.
<b>Définir les Effets directs du plaidoyer</b>	Décider du changement possible pendant la durée de votre plan qui vous rapprochera de l'Impact.
<b>Définir les Produits du plaidoyer</b>	Décider de ce qu'il faut accomplir pour apporter le changement que vous espérez amener.
<b>Évaluer les risques</b>	Identifier les risques qui existent à entreprendre un plaidoyer, ou à ne pas entreprendre de plaidoyer, et prévoir des moyens de les atténuer et de les surmonter.
<b>Élaborer un plan</b>	Décider et convenir de ce que vous allez faire, quand vous allez le faire et qui va faire quoi.
<b>Mettre en œuvre un plan</b>	Accomplir les activités convenues dans les délais convenus.
<b>Élaborer un message</b>	Rédiger des énoncés adaptés aux différents publics cibles, qui définissent la question, précisent les solutions proposées et décrivent les actions nécessaires à prendre.
<b>Utiliser des canaux de communication</b>	Transmettre votre message à divers publics cibles, par exemple radio, télévision, dépliants, conférences de presse, réunions.
<b>Influencer les décideurs</b>	Cibler les décideurs que vous tentez de convaincre de soutenir la question de plaidoyer.
<b>Travailler avec des alliés</b>	Établir des relations avec d'autres groupes, organisations et particuliers qui s'engagent à soutenir votre question de plaidoyer, et créer ou rejoindre des coalitions, des alliances et des réseaux avec eux.
<b>Suivre</b>	Recueillir des données pour mesurer les progrès vers la réalisation des Produits et des Effets directs.
<b>Examiner</b>	Évaluer les progrès du plaidoyer, ajuster le plan en conséquence, puis continuer.
<b>Évaluer</b>	Recueillir des informations et les analyser pour déterminer si les Produits et les Effets directs ont été réalisés.
<b>Apprendre</b>	Identifier les leçons que vous avez tirées lors du processus et enregistrer les réussites et les échecs pour apporter des améliorations.

- ÉTAPES (VERSION 2)  
– TEMPS DE  
PRÉPARATION  
MINIMAL
1. Affichez une grande feuille de papier sur laquelle vous aurez dessiné un grand cercle.
  2. Donnez à chaque participant cinq ou six notes repositionnables ou fiches cartonnées.
  3. Demandez aux participants de réfléchir aux principales étapes ou activités impliquées dans une initiative de plaidoyer, en notant chaque étape distincte sur une note repositionnable ou fiche cartonnée.
  4. Une fois qu'ils ont terminé, invitez-les à placer leurs notes ou fiches sur le cercle dessiné sur la feuille de papier, dans un ordre logique, en regroupant les notes ou fiches sur lesquelles ils ont inscrit des mots identiques ou similaires à ceux d'autres participants.
  5. Entourez un par un les groupes de notes ou fiches qui représentent les principales étapes du Cycle de plaidoyer. Distribuez l'OUTIL N° 15 : Le Cycle de plaidoyer à chaque participant une fois l'exercice terminé.



## EXERCICE N° 19

## Notre organisation peut-elle faire du plaidoyer ?

**Objectif** Évaluer, développer les points forts et réduire les faiblesses en matière de capacités de plaidoyer

**TYPE** Exercice en groupe

**CONSEILS** Pour cet exercice, il est préférable que des personnes d'un même groupe ou d'une même organisation travaillent ensemble. Il est conçu pour être utilisé de manière participative et non individuelle.

**MÉTHODES** Travail en petits groupes, présentation, discussion plénière

**DOCUMENT À DISTRIBUER** OUTIL N° 16 : Questionnaire d'évaluation des capacités de plaidoyer

- ÉTAPES**
1. Demandez aux participants de travailler avec des personnes de leur groupe ou organisation, pour dresser la liste des principales contraintes de capacités qui s'exercent, selon eux, sur leur travail de plaidoyer (réel ou anticipé).
  2. À l'aide de l'OUTIL N° 16 : Questionnaire d'évaluation des capacités de plaidoyer, invitez les participants à noter leur groupe ou organisation sur une échelle de 1 à 5 pour chaque indicateur et à ajouter des commentaires le cas échéant.
  3. Une fois cette tâche terminée, demandez-leur de discuter des scores qu'ils ont donnés et de leurs implications. Sont-ils d'accord avec chaque score ? Que révèlent ces scores ? Quels sont les principaux thèmes, tendances et problématiques ?
  4. Demandez aux participants de se concentrer sur les principales forces et faiblesses qu'ils ont identifiées. Effectuez une analyse FFOM/BEEM si nécessaire.
  5. Pour les forces, invitez-les à identifier des moyens de les développer ; pour les faiblesses, demandez-leur d'identifier des moyens de les réduire.
  6. Invitez les participants à partager une force principale et une faiblesse principale dans le cadre d'une discussion plénière, ainsi que les moyens identifiés pour chacune.
  7. Facilitez une discussion plénière.
  8. Mettez l'accent sur le fait qu'il est possible d'amorcer un travail de plaidoyer en ne disposant que de 50 % des critères de capacités.