

D

Étape 1 du Cycle de plaidoyer

Identification de la question

La Section D examine l'Étape 1 du Cycle de plaidoyer. Elle montre comment identifier et hiérarchiser les questions potentielles que l'on pourrait aborder par le biais d'interventions de plaidoyer. Elle nous aide particulièrement à envisager le changement comme un moyen de déterminer la question sur laquelle nous allons devoir nous concentrer.



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.

- Pourquoi est-il nécessaire d'identifier la question de plaidoyer ? 68
- Qu'est-ce qu'une question de plaidoyer ? 68
- Comment identifier les questions de plaidoyer potentielles ? 69
- Comment hiérarchiser les questions de plaidoyer potentielles ? 72
- Quel est l'intérêt d'élaborer une « vision du changement » ? 73



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° 17 : Organigramme d'identification de la question 75
- OUTIL N° 18 : Arbre de problèmes / arbre de solutions 76
- OUTIL N° 19 : Liste de contrôle des critères de sélection de la question 78



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° 20 : Identifier et hiérarchiser les questions de plaidoyer 79
- EXERCICE N° 21 : « Mais pourquoi ? » et « Et alors ? » 80
- EXERCICE N° 22 : Élaborer une « vision du changement » 81
- EXERCICE N° 23 : Imaginer les gros titres de la presse 82

SECTION D Notes à l'usage du facilitateur

 Pourquoi est-il nécessaire d'identifier la question de plaidoyer ?

L'étape d'identification de la question décrit le processus d'identification et de hiérarchisation des besoins et des problèmes au sein d'une communauté. Cette étape peut être réalisée par la communauté elle-même, ou par une organisation ou un groupe travaillant dans la communauté. Ce travail se fait généralement avec l'aide d'un facilitateur.

C'est la première étape avant toute intervention de secours, de développement ou de plaidoyer. Elle pose les bases qui vont permettre à une communauté, à un groupe ou à une organisation d'élaborer et de monter des projets et des programmes adaptés à une question soigneusement choisie. Si la question n'est pas bien choisie, le projet ou programme s'expose à des problèmes, notamment en matière de plaidoyer pour lequel tout repose sur une bonne identification de la question.

Il y a peu de chances qu'une seule personne connaisse les besoins et les problèmes de chacun au sein d'une communauté, d'un groupe ou d'une organisation. Dans le contexte d'une communauté ou d'un groupe, il faut prendre soin de recueillir l'opinion d'un large éventail de personnes (y compris des hommes, des femmes et des enfants), et pas uniquement celle du dirigeant communautaire. Nous devons faire confiance aux personnes pauvres, vulnérables et marginalisées pour identifier elles-mêmes leurs besoins et leurs problèmes, et nous devons leur en donner les moyens. De manière générale, les personnes extérieures, même les mieux intentionnées, n'auront qu'une connaissance superficielle de la question ou ne seront pas en mesure de proposer des solutions durables. Dans le contexte d'une organisation, il faut prendre soin d'impliquer dans le processus de décision des personnes de l'organisation qui occupent des rôles différents, et pas uniquement le dirigeant de l'organisation.

ÉTUDE DE CAS

ZAMBIE

Des responsables d'Église de Mapalo, en Zambie, souhaitent passionnément voir leur communauté transformée. Ils ont travaillé avec la communauté pour identifier les besoins de la localité, ainsi que la contribution que la communauté elle-même pourrait apporter pour répondre à ces besoins. Pour ce faire, ils ont organisé des réunions communautaires rassemblant des personnes représentant les enfants, les jeunes, les groupes de femmes, les Églises, les marchés, les entreprises, les associations de résidents, les dirigeants communautaires et les partis politiques, et ont facilité les discussions. Ensemble, ils ont identifié comme questions à traiter le revêtement des routes, la création d'un lycée, la transformation du centre de soins en hôpital et la construction d'un réseau d'adduction d'eau.

Les responsables d'Église ont ensuite établi un protocole d'accord entre les candidats locaux aux élections municipales et législatives et leur communauté, décrivant les besoins de la communauté et appelant les candidats à s'engager à aider à satisfaire ces besoins sous un délai de trois ans. Chacun des candidats a signé ce protocole d'accord au cours de la période pré-électorale. De ce fait, la communauté avait non seulement une vision unie de ses besoins, mais également un outil de pression puissant qu'elle a utilisé par la suite auprès des conseillers municipaux et des députés nouvellement élus pour qu'ils respectent leurs engagements électoraux.

 Qu'est-ce qu'une question de plaidoyer ?

Une question de plaidoyer est un problème ou un besoin que l'on ne peut changer ou satisfaire qu'à condition que l'on change une loi ou une politique, ou que l'on change la mise en application ou la pratique d'une loi ou politique. Prenons comme exemple de question de plaidoyer le manque d'éducation à un coût abordable ; dans ce cas, le problème ne pourra changer que lorsque la politique gouvernementale d'enseignement gratuit pour tous sera mise en œuvre à l'échelle nationale.

Le processus d'identification de la question va mettre en lumière une multitude de besoins et de problèmes rencontrés par une communauté, un groupe ou une organisation. Mais ces besoins et problèmes ne nécessiteront pas tous une action de plaidoyer.

La question principale est généralement un problème trop important pour qu'on puisse le résoudre d'un seul coup. Ce problème se compose souvent d'une multitude de problèmes individuels. Si nous prenons comme exemple de question principale l'insécurité alimentaire, les problèmes individuels pourront être une distribution inégale des terres, des précipitations faibles, un investissement insuffisant dans l'irrigation, et ainsi de suite. Un élément important du processus consiste à identifier les problèmes individuels et à sélectionner celui pour lequel une action de plaidoyer aura le plus d'impact. Il faut parfois attendre l'Étape 2 du Cycle de plaidoyer – Recherche et analyse, pour le voir clairement.



Pour utiliser une analogie médicale, la question de plaidoyer est un mal que l'on ne peut résoudre qu'en s'attaquant non seulement aux symptômes visibles, mais également aux causes sous-jacentes. Par exemple, si le symptôme visible est une épidémie de choléra dans une communauté, nous allons peut-être devoir identifier comme question sous-jacente la contamination de l'alimentation en eau.



Comment identifier les questions de plaidoyer potentielles ?

L'identification de la question se fait en deux étapes. Tout d'abord, nous devons reconnaître et identifier les questions de plaidoyer potentielles. Ensuite, nous devons sélectionner une question de plaidoyer spécifique prioritaire.

Plusieurs facteurs vont contribuer au choix des questions que nous allons prendre en compte. Parmi eux figurent :

- les opinions des communautés et des partenaires
- les opinions du personnel, des bénévoles et des sympathisants
- l'expérience de programme
- les priorités organisationnelles
- les opportunités stratégiques ou limitées dans le temps
- les priorités des bailleurs de fonds et des donateurs.

Il arrive qu'une question soit évidente parce qu'elle repose sur des travaux de projet ou de programme que nous avons en cours, et parce qu'elle est largement acceptée comme une question importante à traiter. Parmi ces questions peut figurer l'enseignement primaire universel ou la salubrité de l'eau. Dans certains cas, nous allons être amenés à élargir la réflexion au-delà du contexte immédiat, notamment si la question remet profondément en cause les perceptions, les normes et les pratiques de la société. L'abolition du commerce des esclaves est un exemple de question appelant à une « vision prophétique » pour apporter le changement. Parmi les exemples contemporains figurent le changement climatique,

l'égalité des sexes ou des pratiques culturelles préjudiciables comme l'excision et autres mutilations génitales féminines.

Il existe plusieurs façons d'identifier les questions potentielles, selon que le plaidoyer est effectué par une communauté, par une communauté avec le soutien d'une organisation, ou par une organisation au nom d'une communauté.

- **Une communauté** peut identifier ses besoins en utilisant l'un des nombreux outils disponibles. Elle peut ensuite déterminer si l'un de ces besoins nécessite un changement de politique ou de pratique. Si c'est le cas, la question de plaidoyer pourra répondre à ce besoin.

Les outils qui permettent de le faire sont décrits dans d'autres manuels de développement communautaire, notamment les manuels qui traitent d'évaluation participative en milieu rural et d'apprentissage et action participatifs. En voici des exemples : la communication et l'écoute, l'entretien semi-structuré, les groupes de réflexion, la cartographie communautaire, les marches transversales, les calendriers saisonniers, les diagrammes de Venn ou Chapatti, et le classement de la richesse. Tous ces outils posent des questions ouvertes (autrement dit, non fermées). Vous trouverez des détails sur tous ces outils dans d'autres manuels.

Tearfund encourage les communautés locales à identifier leurs besoins, en conjonction avec les Églises locales, par le biais du processus de Mobilisation de l'Église et de la communauté. Parmi ces besoins peuvent figurer des questions de plaidoyer.

ÉTUDE DE CAS

KENYA

Partenaire de Tearfund, Christian Community Services of Mount Kenya East (CCSMKE – services communautaires chrétiens du Mont Kenya est) a formé les Églises d'une communauté du district de Kerugoya à mobiliser la communauté pour identifier ses besoins prioritaires. Par le biais du processus de Mobilisation de l'Église et de la communauté, elle a mené des réunions d'Église, des études bibliques, et facilité des discussions et des réunions communautaires impliquant des enfants, des jeunes, des femmes, des hommes et des dirigeants.

Dans un premier temps, la communauté a identifié la trop faible proportion de femmes célibataires par rapport au nombre d'hommes mariables comme un problème considérable au sein de la communauté. Cependant, CCSMKE les a encouragés à identifier la cause sous-jacente du problème. En réalité, il s'avérait que les femmes des communautés voisines décourageaient leurs filles de se marier à une personne de la communauté au motif qu'elles auraient à marcher beaucoup tous les jours pour aller chercher de l'eau.

Avec l'aide de CCSMKE, la communauté a fait pression sur son député pour qu'il autorise la réparation d'un système gouvernemental d'adduction d'eau laissé à l'abandon. Cette autorisation ayant été refusée, CCSMKE a aidé la communauté à accéder à des sources de financement et à demander à l'autorité locale la permission de construire un système d'eau communautaire, ce qui s'est finalement fait.

- **Une organisation** devrait identifier les besoins des communautés dans lesquelles elle travaille en utilisant un ou plusieurs des outils cités plus haut. Elle devrait aussi décider, avec ces communautés, des besoins qu'elle va combler par le biais de ses projets et programmes. Ces besoins sont généralement définis dans la vision ou la mission de l'organisation.

Lorsque les problèmes précisés dans une vision ou une mission requièrent un changement de politique ou de pratique, ils peuvent être identifiés comme des questions de plaidoyer et l'organisation peut planifier une intervention de plaidoyer axée sur un ou plusieurs de ces problèmes.

L'important est que le travail de plaidoyer de l'organisation cadre avec ses autres activités de secours et de développement. Ce travail de plaidoyer devrait porter sur un problème qui est en rapport avec les activités existantes de l'organisation.

ÉTUDE DE CAS

RUSSIE

À travers toute la Russie, des organismes du secteur public achetaient des antirétroviraux (ARV), des médicaments destinés à améliorer la qualité de vie, mais ne les donnaient pas aux personnes vivant avec le VIH, qui en avaient pourtant le plus besoin. Cette situation était source de frustration pour l'un des partenaires de Tearfund, dont l'action était axée sur l'aide et le soutien aux personnes vivant avec le VIH.

Ce partenaire a découvert que l'un des principaux problèmes était le fait que ces personnes ne pouvaient recevoir une aide médicale (y compris des ARV) que dans leur commune de résidence permanente. Malheureusement, les documents officiels attestant de la résidence permanente ne pouvaient être obtenus qu'à condition d'être propriétaire d'un bien immobilier dans la commune, ou d'être inscrit comme résident d'un logement appartenant à un parent ou à un ami. Cette situation limitait considérablement l'accès aux ARV pour les personnes qui avaient quitté leur commune d'origine pour des raisons d'emploi, celles qui étaient locataires ou dont le logement était précaire, ou encore celles qui venaient de sortir de prison ou avaient récemment émigré, toutes représentant des groupes avec lesquels le partenaire de Tearfund travaillait.

Face à l'inquiétude provoquée, le partenaire a lancé une campagne de mobilisation, en collaboration avec d'autres organisations de même sensibilité, pour faire invalider l'obligation de justifier d'une résidence permanente, en invitant les citoyens à écrire par courrier postal et électronique, à signer des pétitions et même à organiser des marches dans les rues. L'organisation avait manifestement de la compassion pour les personnes vivant avec le VIH et se souciait de leur situation, et la campagne s'inscrivait au cœur de ses valeurs.

Sous l'effet de la campagne, le ministre russe de la Santé a adopté un décret annonçant que face à la propagation persistante de l'épidémie de sida, il convenait de prendre plusieurs mesures, y compris celle de permettre à toute personne y ayant droit de pouvoir bénéficier d'un traitement ARV, quel que soit son lieu de résidence.

Aujourd'hui, le partenaire de Tearfund cherche à s'assurer que le décret est appliqué, que les personnes vivant avec le VIH peuvent bénéficier d'un traitement vital et que les ARV sont accessibles à toute personne qui en a besoin, sans barrières bureaucratiques.

Vous trouverez un diagramme montrant comment les différents facteurs se combinent pour identifier des questions de plaidoyer potentielles dans l'OUTIL N° 17 : Organigramme d'identification de la question.

Comment hiérarchiser les questions de plaidoyer potentielles ?

Nous sommes tous limités en capacité, en temps et en ressources pour faire notre travail, qu'il s'agisse de secours, de développement et/ou de plaidoyer. Nous devons par conséquent décider stratégiquement de ce que nous allons faire et comment.

Les communautés, les groupes et les organisations ont à leur disposition de nombreux outils pour les aider à convenir des besoins prioritaires. Ce qui est important à se rappeler, c'est que si le besoin prioritaire nécessite un changement de politique ou de pratique, il peut constituer une question de plaidoyer.



Dans un premier temps, plusieurs questions principales peuvent se révéler. Dans ce cas, vous devez déterminer si vous allez devoir traiter toutes les questions principales de manière simultanée ou l'une après l'autre.

ÉTUDE DE CAS

THAÏLANDE

Deux millions d'immigrés du Myanmar vivent et travaillent dans le nord de la Thaïlande. Un grand nombre d'entre eux sont arrivés dans l'espoir d'échapper à la pauvreté, tandis que d'autres ont dû migrer pour échapper à des conflits. Tous sont en proie à l'exploitation et à la discrimination, et beaucoup n'ont pas de documents officiels et ne connaissent pas la législation thaïlandaise en matière d'emploi.

MMF (Mekong Minority Foundation), partenaire de Tearfund, a intégré le plaidoyer dans ses programmes pour répondre à ce besoin et décidé de s'attaquer à toutes les questions principales simultanément.

Ils ont tissé des relations avec les entreprises qui employaient des travailleurs immigrés pour les aider à améliorer les conditions de travail. Ils ont travaillé avec l'administration locale chargée des formalités administratives pour aider les travailleurs immigrés à s'inscrire officiellement et faire ainsi valoir leurs droits aux services de base en Thaïlande. Ils ont formé des responsables d'Église et des dirigeants communautaires à identifier les personnes vulnérables au risque d'exploitation et de discrimination. Ils ont sensibilisé les communautés immigrées au droit du travail thaïlandais et aux obligations que les travailleurs immigrés doivent remplir. Ils ont également ouvert un centre de jour pour accueillir les enfants d'immigrés qui étaient vulnérables au trafic pendant que leurs parents étaient au travail.

Il n'est pas toujours aisé de hiérarchiser, même lorsqu'on dispose d'outils pour nous y aider. Par exemple, on peut identifier plus d'une question principale, ou la question identifiée peut s'avérer ne pas être aussi prioritaire qu'on l'avait initialement pensé. Dans ce cas, même si on est déjà passé à la recherche et à l'analyse (Étape 2 du Cycle de plaidoyer), il peut être utile de revenir aux outils d'identification et de hiérarchisation des questions pour nous aider à clarifier la voie à prendre, ou à en choisir une nouvelle.

Généralement, les questions de plaidoyer les plus stratégiques :

- Ont de l'importance pour les personnes des communautés affectées
- Sont en lien direct avec l'expérience programmatique d'une organisation et cadrent avec sa vision et ses valeurs
- Nécessitent un changement de politique ou de pratique pour instaurer le changement
- Risquent, si elles ne sont pas traitées, d'empêcher de progresser sur d'autres questions appelant à un changement
- Peuvent contribuer, si elles sont bien traitées, à débloquer des possibilités pour d'autres changements
- Sont des questions qui animent les passions et font consensus sur la nécessité d'un changement
- Ont un problème et une solution qu'il est facile de communiquer en langage simple à des publics divers
- Sont gagnables et/ou réalisables, au moins à long terme à défaut de l'être à court terme
- Exploitent pleinement les opportunités, telles que des moments phares, pour influencer le changement.

Pour découvrir la liste des critères à prendre en compte, veuillez consulter l'OUTIL N° 19 : Liste de contrôle des critères de sélection de la question.



Quel est l'intérêt d'élaborer une « vision du changement » ?

Une vision du changement se concentre sur les solutions et non sur les problèmes. Elle encourage à rêver et offre une source d'inspiration. Elle permet de réfléchir au type de communauté et de société que l'on pourrait avoir si les choses changeaient pour le mieux. Elle peut être très motivationnelle.



L'élaboration d'une vision du changement est importante dans le processus d'identification de la question car elle aide les communautés, les groupes et les organisations à réfléchir aux changements qu'ils souhaitent et/ou ont besoin de voir.

Il est essentiel d'avoir une idée claire du changement que vous souhaitez voir, pour déterminer la question que vous allez sélectionner, le plan que vous allez créer, les données que vous allez recueillir, les progrès que vous allez évaluer et l'impact que vous aurez. Une des façons de visualiser le changement est d'imaginer les gros titres qui apparaîtront dans la presse si votre travail de plaidoyer aboutit. Cet exercice peut être utile car il vous oblige à utiliser un langage concis, simple et accessible au public.

Dans le cadre du processus de planification (cf. Section F1), vous devriez envisager les étapes qui conduiront à ce changement, ainsi que les indicateurs de progrès qui démontreront que ces étapes ont été réalisées.

Il peut aussi être utile d'avoir une vision du changement durant les autres étapes du Cycle de plaidoyer, car les personnes peuvent réagir au changement de manières différentes. On observe aussi parfois une résistance au changement, notamment si la dynamique du pouvoir est menacée ou s'il existe un malentendu sur les implications potentielles, voire de la peur. Dans ce cas, les personnes qui comprennent la vision du changement joueront un rôle important pour convaincre et négocier avec les personnes réfractaires.

ÉTUDE DE CAS

HAÏTI

Haïti était l'un des nombreux pays où l'accessibilité physique et économique était l'une des barrières les plus importantes à l'éducation. Bien des familles défavorisées n'avaient pas d'écoles dans leurs communautés et celles qui en avaient ne disposaient pas des moyens financiers pour y envoyer leurs enfants. C'est un problème qui préoccupait la Fédération des Écoles Protestantes d'Haïti (FEPH), partenaire de Tearfund. Sa vision était de transformer la société haïtienne de façon à ce que chaque enfant puisse bénéficier d'une éducation de base de qualité. Elle a donc décidé, au sein de la Fondation Haïtienne de l'Enseignement Privé (FONHEP) et en coalition avec d'autres, de plaider pour ce changement.

Aux côtés d'autres représentants de la société civile, la FEPH a établi des relations, par le biais de réunions et de discussions, avec le ministre haïtien de l'Éducation et d'autres hauts responsables de la fonction publique, et leur a présenté les besoins des enfants haïtiens les plus défavorisés. Sa requête était simple : elle voulait une politique nationale qui s'engagerait à : réduire le coût de l'enseignement privé pour les familles défavorisées en Haïti, améliorer l'accès et la qualité de l'enseignement primaire dans tout le pays, et promouvoir les écoles communautaires.

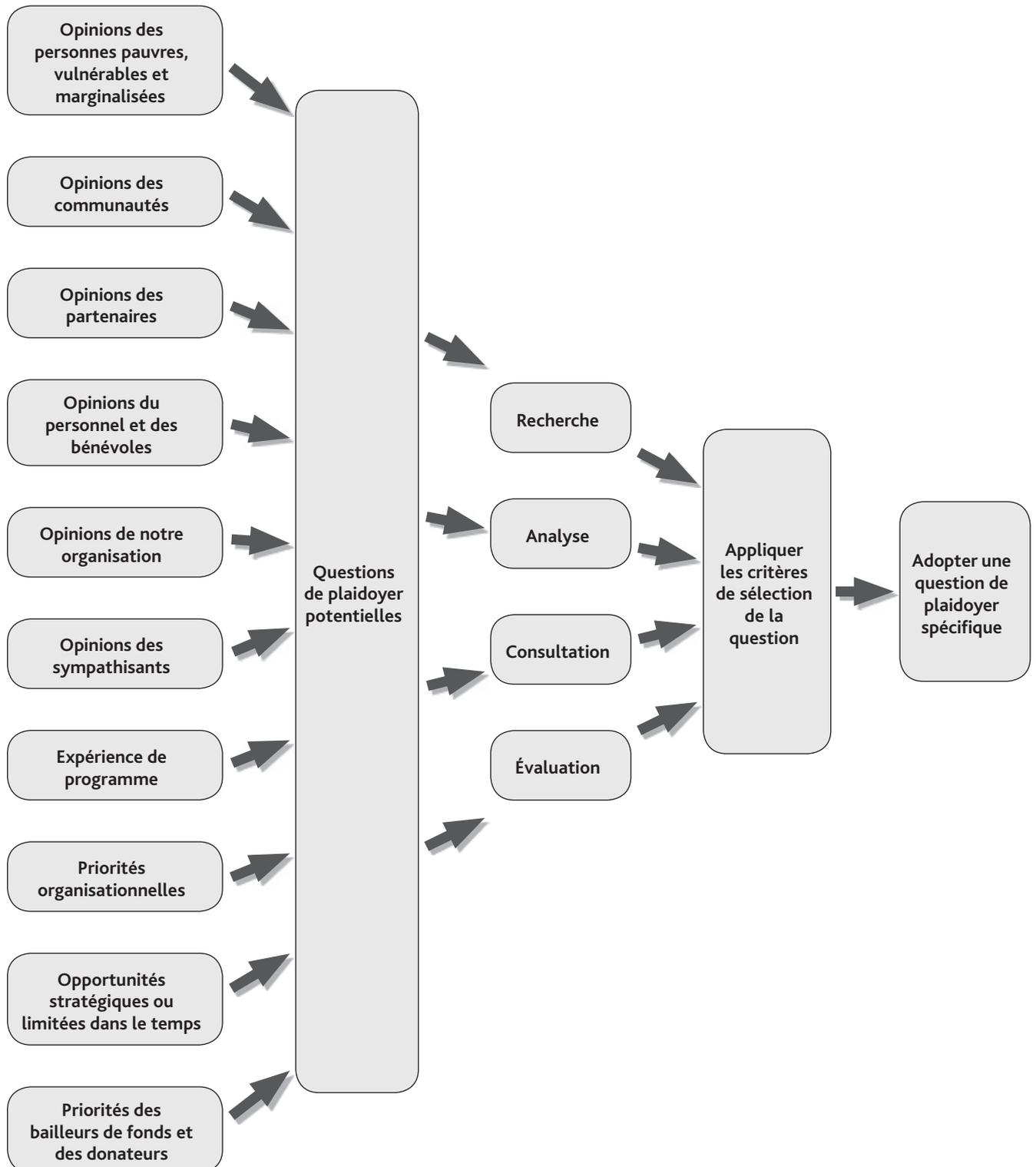
Ce dialogue sectoriel a eu pour résultats la mise en place d'un Office National du Partenariat en Éducation (ONAPE) et l'élaboration d'une politique nationale d'éducation pour tous en Haïti. L'ONAPE est devenu l'organisme officiel chargé de gérer le système d'éducation en Haïti et a mis en place un partenariat opérationnel regroupant toutes les parties concernées par l'amélioration de l'éducation dans le pays. Par ailleurs, la FEPH, au sein de la FONHEP, veille à ce que le ministère de l'Éducation respecte ses engagements de mise en œuvre de la politique nationale d'éducation pour tous. Ce travail se poursuivra jusqu'à ce que la vision du changement se réalise et que tous les enfants haïtiens puissent accéder à une éducation de base de qualité, à un coût abordable.



OUTIL N° 17

Organigramme d'identification de la question

Les questions de plaidoyer potentielles découlent généralement d'une combinaison de facteurs. L'organigramme suivant montre comment certains facteurs principaux s'articulent pour faciliter l'identification de la question.





OUTIL N° 18

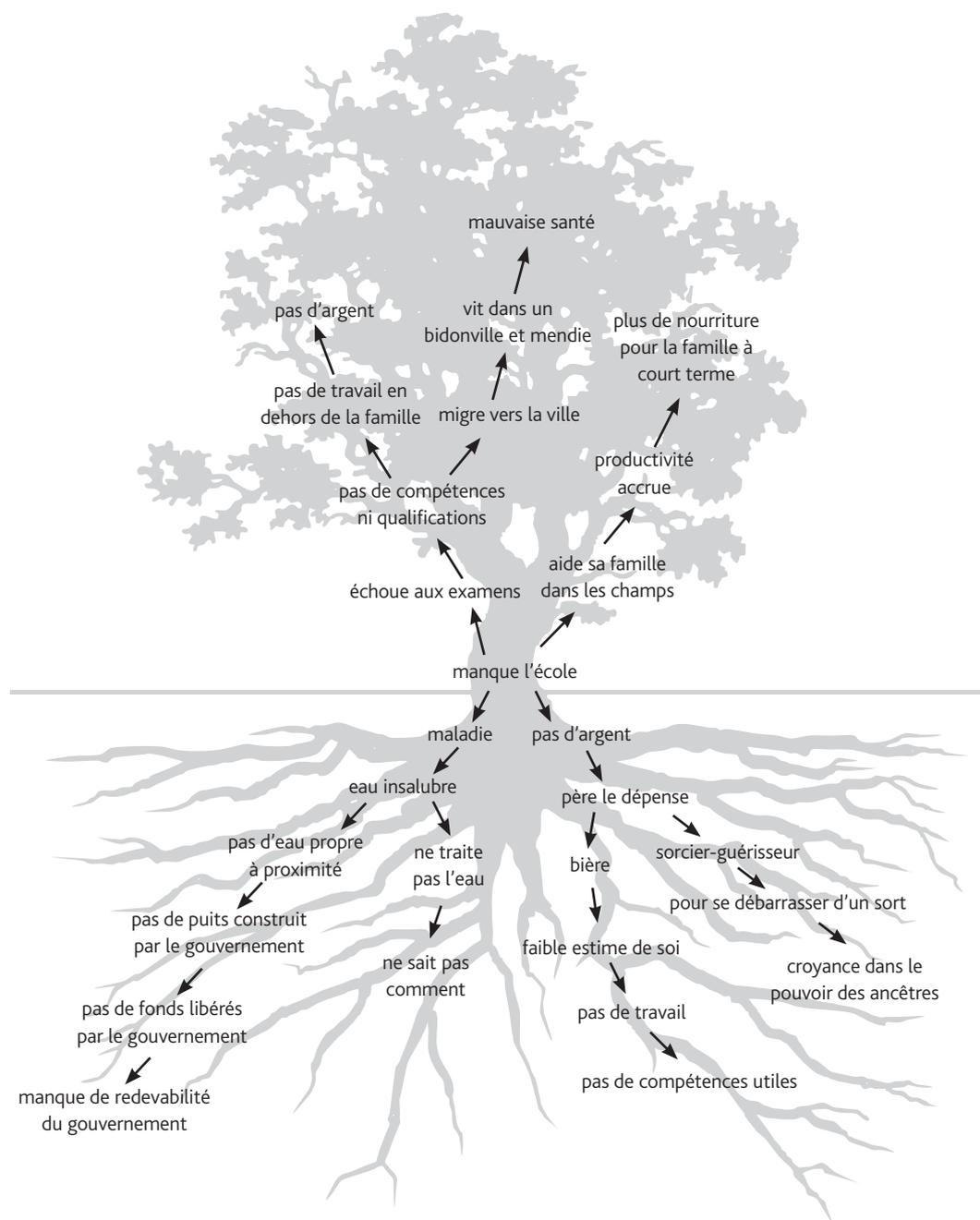
Arbre de problèmes / arbre de solutions

ÉTAPE 1 Un **arbre de problèmes** est utile pour analyser une situation principale et tous les problèmes qui s’y rattachent, y compris les causes d’un problème et les facteurs qui l’aggravent, ainsi que les effets d’un problème et leur impact sur les communautés défavorisées et vulnérables. C’est un outil de représentation visuelle puissant, qui est très utilisé.

Le tronc représente le problème central. Les racines représentent les causes du problème et sont identifiées en posant la question « Mais pourquoi ? ». Les branches représentent les effets du problème et sont identifiées en posant la question « Et alors ? ».

Exemples de branches (effets) dans un arbre de problèmes

Exemples de racines (causes) dans un arbre de problèmes



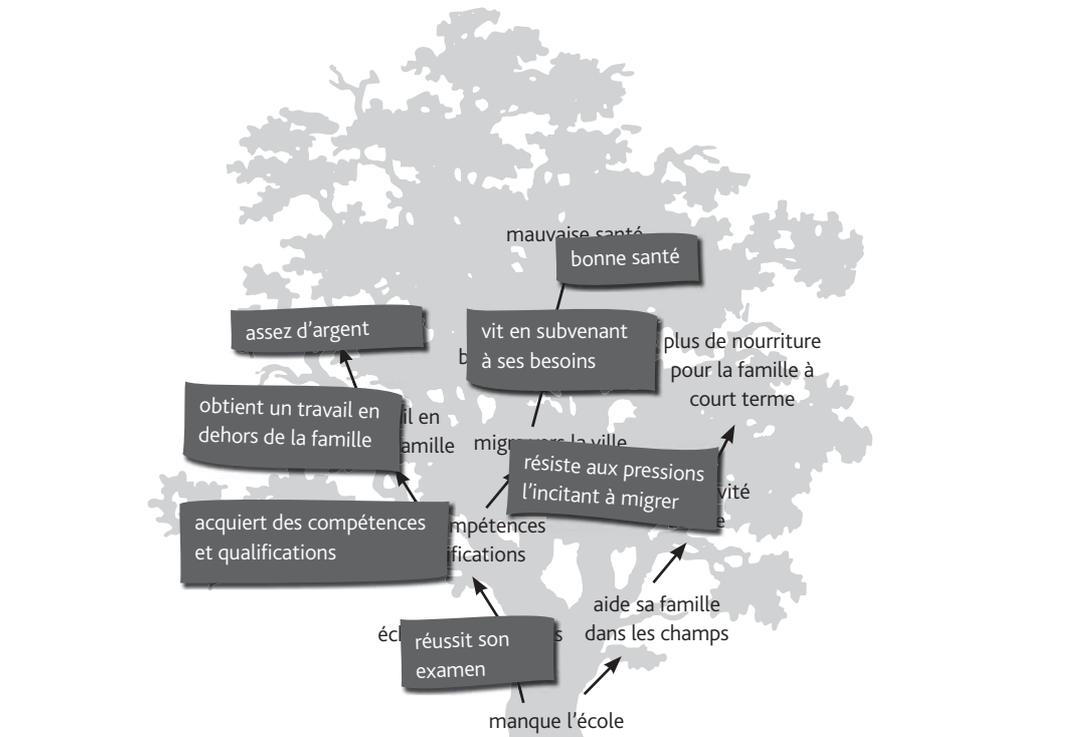
Suite de l'OUTIL N° 18 à la page suivante

ÉTAPE 2 **L'arbre de solutions** s'appuie sur l'arbre de problèmes pour suggérer des solutions potentielles aux problèmes identifiés, en créant une couche supplémentaire. C'est un outil efficace pour déterminer ce qu'il faut faire et proposer pour surmonter un problème. Il est utile pour visualiser le changement que nous voulons voir s'opérer.

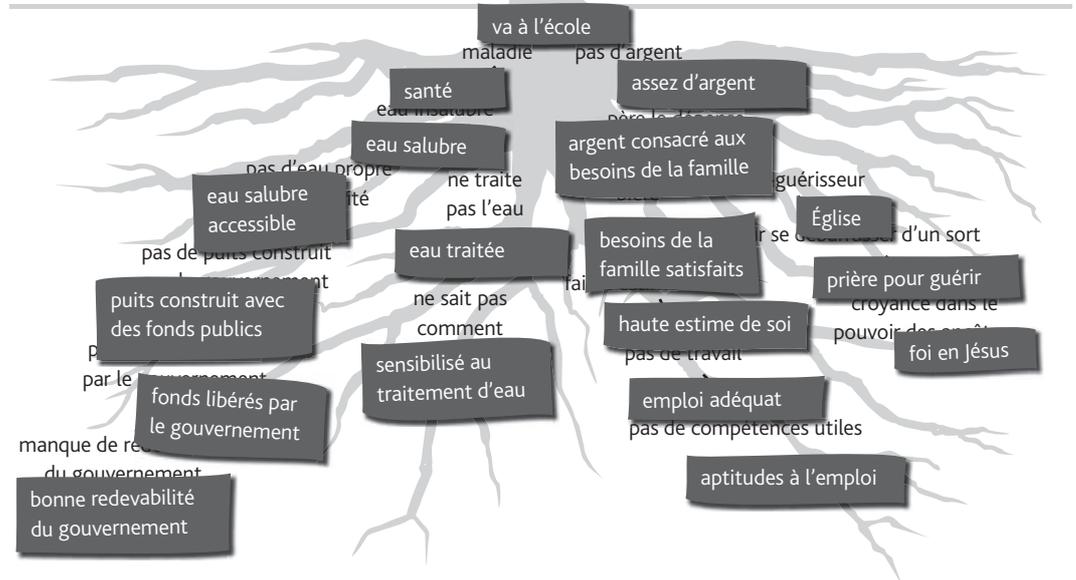
Le tronc représente la vision du changement anticipée une fois le problème central résolu. Les problèmes identifiés au niveau des racines désignent les points où le plaidoyer et d'autres mesures préventives de développement peuvent être recommandés. Les problèmes identifiés au niveau des branches désignent les points où des mesures programmatiques de secours et de développement peuvent être indiquées.

Comme dans tout arbre ordinaire, il existe des racines qui sont cachées et des branches qui sont visibles. Chercher à savoir pourquoi le problème central existe est un élément essentiel de la recherche de la bonne solution, et aide à garantir les bonnes réponses. Il est souvent plus facile de répondre aux effets d'un problème parce qu'ils sont visibles, comme les branches. En revanche, ce sont les causes du problème qui nous aident à voir où doit intervenir le plaidoyer.

Exemples de branches (effets) dans un arbre de solutions



Exemples de racines (causes) dans un arbre de solutions





OUTIL N° 19

Liste de contrôle des critères de sélection de la question

Les critères suivants peuvent servir à évaluer si une question de plaidoyer potentielle est appropriée. C'est un cadre suggéré et une source d'orientation, plutôt qu'une liste prescriptive.



Est-ce une priorité ?	Oui	Non
Est-ce que le fait de traiter cette question aidera à améliorer la vie des personnes qui sont pauvres, vulnérables ou marginalisées ?		
Le plaidoyer contribuera-t-il à un changement sur cette question ?		
Le plaidoyer est-il le meilleur outil pour traiter cette question ? S'agit-il d'une question d'actualité auprès d'autres groupes et organisations ?		



Est-ce réalisable ?	Oui	Non
Cette question a-t-elle une finalité spécifique et réalisable (à long terme ou à court terme) ?		
Existe-t-il des coalitions actives ou possibles pour ajouter de la valeur à la réalisation de la finalité liée à cette question ?		
Avons-nous accès aux décideurs qui peuvent influencer le changement sur cette question, que ce soit par nous-mêmes ou en coalition avec d'autres ?		



Est-ce vendable ?	Oui	Non
La question est-elle suffisamment récente et d'actualité pour mobiliser des publics variés ?		
La question est-elle en rapport avec le mandat de notre organisation et ceux en faveur desquels elle œuvre ?		
Cette question pourrait-elle intéresser les médias ?		
Les sympathisants et les bailleurs de fonds s'intéressent-ils à cette question ?		
La question est-elle d'actualité politique ou en a-t-elle le potentiel ?		
Existe-t-il suffisamment d'histoires et d'exemples pour susciter l'intérêt du public ?		
Existe-t-il une diversité de cibles en rapport avec la question ?		
Est-il possible de relier cette question à d'autres questions pour élargir l'éventail de publics susceptibles de s'y intéresser ?		



Est-ce approprié ?	Oui	Non
La question cadre-t-elle avec les priorités de notre organisation ?		
Faire du plaidoyer sur cette question nous permettra-t-il de remplir les objectifs de notre organisation ?		
Sommes-nous clairs sur notre contribution spécifique (autrement dit, notre « valeur ajoutée ») vers la réalisation d'un changement sur cette question ?		
Si d'autres organisations travaillent sur cette question, est-il si important que nous y travaillions aussi ?		
Un plaidoyer sur cette question permettrait-il d'améliorer la réputation de notre organisation ?		

SECTION D Exercices de formation



EXERCICE N° 20

Identifier et hiérarchiser les questions de plaidoyer

Objectif	S'exercer à identifier et à hiérarchiser les questions de plaidoyer
TYPE	Cet exercice fonctionne bien en petits groupes, mais il peut aussi être réalisé individuellement ou par une organisation en formation interne
MÉTHODES	Analyse de scénario, discussion en petits groupes, brainstorming, classement des priorités, commentaires en plénière
MATÉRIEL	Scénarios, stylos et papier (Version 1), notes repositionnables ou fiches cartonnées (Version 2)
DOCUMENTS À DISTRIBUER	OUTIL N° 17 : Organigramme d'identification de la question OUTIL N° 19 : Liste de contrôle des critères de sélection de la question
PRÉPARATION PRÉALABLE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Avant de faire l'exercice, élaborez une série de scénarios et inscrivez-les individuellement sur des feuilles de papier. Ces scénarios doivent s'inspirer des réalités du contexte dans lequel intervient l'atelier de formation. L'idéal serait qu'ils reflètent les problématiques réelles que rencontrent les organisations et communautés dont sont issus les participants. ■ Avant de faire l'exercice, invitez les participants à lire les scénarios et à choisir celui sur lequel ils vont travailler.
ÉTAPES (VERSION 1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifiez les scénarios qu'ont choisis les participants et formez des petits groupes par scénario choisi. 2. Demandez à chaque groupe de lire son scénario et d'identifier les principaux besoins et problèmes. Dans chaque groupe, une personne va noter ces besoins et problèmes sous la forme d'une liste. 3. Demandez aux participants de travailler individuellement pour classer les éléments de la liste par ordre de priorité. Ils pourront trouver utile l'OUTIL N° 19 : Liste de contrôle des critères de sélection de la question. 4. Chaque participant doit ensuite présenter son classement aux membres de son groupe, et le groupe doit ensuite débattre et convenir du classement collectif des éléments de la liste. 5. Chaque groupe va ensuite présenter son classement aux autres groupes. 6. Accordez du temps à la réflexion et aux commentaires.
ÉTAPES (VERSION 2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Effectuez la préparation préalable et les étapes 1 à 3 de la Version 1. 2. Inscrivez tous les besoins et problèmes identifiés sur des notes repositionnables ou fiches cartonnées. 3. Demandez aux participants d'aligner les notes ou fiches par ordre de priorité, du plus important au moins important, tout en discutant et en négociant. Ils pourront trouver utile d'utiliser l'OUTIL N° 19 : Liste de contrôle des critères de sélection de la question. 4. Invitez chaque petit groupe à présenter son classement en séance plénière. 5. Accordez du temps à la réflexion et aux commentaires.
LORSQU'IL EST POSSIBLE DE REGROUPER LES PARTICIPANTS PAR ORGANISATION	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demandez aux participants de travailler avec des personnes de leur organisation. 2. Demandez à chaque groupe de réfléchir aux priorités de son organisation. 3. Convenez de critères de classement communs et donnez cinq votes à chaque participant. 4. Invitez-les à user de leurs votes pour classer les priorités de leur organisation par ordre d'importance. 5. Encouragez les commentaires, la réflexion et la discussion.



EXERCICE N° 21

« Mais pourquoi ? » et « Et alors ? »

Objectif Au stade 1 de cet exercice, l'objectif est d'identifier et d'analyser les causes et les effets d'un problème, afin de pouvoir le traiter de la manière la plus appropriée. Au stade 2, l'objectif est de convertir les causes et les effets d'un problème en solutions.

TYPE Exercice en groupe

CONSEILS Cet exercice interactif et stimulant est idéal après une pause déjeuner. Accordez au moins deux à trois heures pour le stade 1 et une à deux heures pour le stade 2. Il est important de prendre le temps de bien définir la question qui va former le tronc de l'arbre, car tout le reste va en découler. Toute la difficulté est ensuite de décider, parmi les nombreux effets et causes, de ceux que l'on va traiter, et du type d'intervention à mener.

MÉTHODES Discussion plénière, travail en petits groupes, dessins

MATÉRIEL Grandes feuilles de papier, stylos ou marqueurs, notes repositionnables ou fiches cartonnées

DOCUMENT À DISTRIBUER OUTIL N° 18 : Arbre de problèmes / arbre de solutions

- ÉTAPES (STADE 1)**
1. En séance plénière, demandez aux participants de parvenir à un consensus sur les principales questions de plaidoyer qui ont été identifiées, puis divisez-les en petits groupes qui vont chacun discuter d'une question. Donnez à chaque groupe une grande feuille de papier, des notes repositionnables ou fiches cartonnées, et une sélection de stylos ou marqueurs.
 2. Demandez à chaque groupe de dessiner le tronc de l'arbre au milieu de la feuille de papier, et d'inscrire la question de plaidoyer qu'ils ont identifiée au centre du tronc. Il est essentiel de bien définir cette question centrale car sinon tout l'exercice est voué à l'échec. Laissez par conséquent suffisamment de temps à chaque groupe pour se mettre d'accord sur l'énoncé.
 3. Invitez chaque groupe à se poser la question du « Pourquoi ? » à propos de l'énoncé inscrit sur le tronc. Au fur et à mesure que les participants identifient des réponses, ils doivent les noter individuellement sur des notes ou des fiches, et les placer sous le tronc, comme s'il s'agissait de racines. Ils doivent continuer à poser la question « Mais pourquoi ? » jusqu'à ce qu'ils ne puissent pas aller plus loin dans l'explication des causes du problème. L'utilisation de notes ou fiches permet de les déplacer facilement si nécessaire. Utilisez l'outil N° 18 : Arbre de problèmes / arbre de solutions pour aider. À chaque question « Mais pourquoi ? », les participants pourront donner plusieurs réponses et ils devront donc répéter l'exercice plusieurs fois pour identifier le plus de racines (causes du problème) possibles.
 4. Une fois les racines identifiées, invitez les participants à continuer à travailler en petits groupes pour identifier les effets du problème, en posant la question « Et alors ? » à propos de l'énoncé inscrit sur le tronc. Au fur et à mesure qu'ils identifient des réponses, ils doivent les noter individuellement sur des notes ou des fiches, et les placer au-dessus du tronc, comme s'il s'agissait de branches. Ils doivent continuer à poser la question « Et alors ? » jusqu'à ce qu'ils ne puissent pas aller plus loin dans l'explication des effets du problème. L'utilisation de notes ou fiches permet de les déplacer facilement si nécessaire. Une fois encore, utilisez l'outil N° 18 : Arbre de problèmes / arbre de solutions pour aider. À chaque question « Et alors ? », les participants pourront donner plusieurs réponses et ils devront donc répéter l'exercice jusqu'à ce qu'ils aient identifié le plus de branches (effets du problème) possibles.
 5. Facilitez une discussion plénière sur ce premier stade de l'exercice, en soulignant l'importance d'identifier le plus de facteurs contributifs possibles pour disposer d'une vue d'ensemble.
- ÉTAPES (STADE 2)**
1. Demandez aux participants de rester dans le même groupe qu'au stade 1, et donnez à chaque groupe de nouvelles notes repositionnables ou fiches cartonnées (si possible d'une couleur différente de celles qu'ils ont utilisées au stade 1) et une sélection de stylos ou marqueurs.

2. Demandez à chaque groupe de relire l'énoncé qui figure sur le tronc de leur arbre avant de le recouvrir d'une note repositionnable ou fiche cartonnée, et de décrire leur vision de la situation idéale qu'ils aimeraient voir apparaître à la place du problème. (Il est important de bien décrire cette vision, car elle va avoir de l'importance au moment de la planification !)
3. Expliquez que d'une manière générale, il est possible de convertir les racines de l'arbre de problèmes en solutions à traiter par le biais d'un travail de plaidoyer, tandis que les branches de l'arbre de problèmes, elles, peuvent être converties en solutions à traiter par le biais d'un travail de développement.
4. Pour chacune des racines, demandez aux participants de convertir les causes du problème en visions, en identifiant des solutions potentielles puis en discutant de la manière dont les solutions pourraient améliorer la situation, et de noter les conséquences sur des notes repositionnables ou fiches cartonnées qu'ils vont ensuite placer sur chaque cause identifiée. Utilisez l'OUTIL N°18 : Arbre de problèmes / arbre de solutions pour aider.
5. Pour chaque vision énoncée, demandez aux participants d'identifier les solutions nécessaires, ainsi que les aspects qui requièrent un plaidoyer. (Par exemple : une intervention de plaidoyer peut viser à s'assurer que le gouvernement respecte ses engagements d'affecter des fonds à la construction d'un puits, et veiller à ce que le puits soit ensuite construit avec des fonds publics. Le plaidoyer peut aussi viser à changer le mode de représentation des groupes communautaires dans le processus politique local, et à appeler le gouvernement à plus de redevabilité.)
6. Si vous en avez le temps, faites de même pour chacune des branches, en identifiant des solutions pour les effets et en évaluant les conséquences de ces solutions.
7. Facilitez une discussion plénière sur l'exercice. Expliquez qu'il n'est pas possible de tout traiter en même temps, et qu'il est donc important de choisir la solution qui aura le plus d'impact, sera la plus facile à réaliser ou représentera un compromis raisonnable. Évaluez le degré de réalisme des diverses solutions et identifiez les éléments que le travail de plaidoyer pourra traiter en priorité.



EXERCICE N° 22

Élaborer une « vision du changement »

Objectif	S'exercer à élaborer une vision du changement
TYPE	Cet exercice fonctionne bien en petits groupes, mais il peut aussi être réalisé individuellement ou par une organisation en formation interne
MÉTHODES	Réflexion individuelle, discussion en petits groupes, commentaires en plénière, dessins, jeu de rôle
MATÉRIEL	Scénarios de l'EXERCICE N° 20 : Identifier et hiérarchiser les questions de plaidoyer (facultatif)
DOCUMENTS À DISTRIBUER	OUTIL N° 17 : Organigramme d'identification de la question OUTIL N° 19 : Liste de contrôle des critères de sélection de la question
ÉTAPES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demandez aux participants de réfléchir individuellement au contexte dans lequel ils travaillent ou, s'ils le préfèrent, au contexte décrit dans les scénarios utilisés dans l'EXERCICE N° 20 : Identifier et hiérarchiser les questions de plaidoyer. En gardant à l'esprit le contexte choisi, invitez-les à répondre aux questions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • « Où voulons-nous être ? » Cette question incite à réfléchir à quoi ressemblerait un monde parfait pour la communauté ou la société dans le contexte donné. • « Que voulons-nous obtenir ? » Cette question incite à réfléchir à ce que nous voulons voir changer pour le mieux dans le contexte donné. 2. Si des participants ont choisi le même scénario que d'autres participants, divisez-les en petits groupes et invitez-les à partager entre eux leurs visions de changement. S'ils ont travaillé sur des scénarios différents, encouragez-les à travailler en petits groupes avec d'autres participants qui s'intéressent à des questions identiques ou similaires.

3. Par petits groupes, les participants doivent créer une vision collective du changement. Ils doivent décider de la manière dont ils vont présenter cette vision, et s'ils vont le faire en l'écrivant, en la dessinant ou en la jouant comme une pièce de théâtre. Ils peuvent s'aider de l'OUTIL N° 19 : Liste de contrôle des critères de sélection de la question.
4. Chaque groupe doit ensuite présenter sa vision en séance plénière selon la méthode de présentation qu'il aura choisie.
5. Accordez du temps à la réflexion et aux commentaires.



EXERCICE N° 23

Imaginer les gros titres de la presse

Objectif Comprendre les questions de plaidoyer sous l'angle de la solution plutôt que du problème, et visualiser sous la forme d'un gros titre le changement que vous voulez voir

CONTEXTE Cet exercice peut aider à montrer la relation entre l'identification de la question, la recherche et l'analyse, et la planification. Il est utile car il oblige à se concentrer sur le changement dès le départ et à utiliser un langage simple et accessible. Il fonctionne bien en petits groupes ou en binômes, mais il peut aussi être réalisé individuellement ou par une organisation en formation interne.

MÉTHODES Réflexion individuelle, travail en binôme, discussion en petits groupes, présentation

DOCUMENT À DISTRIBUER OUTIL N° 19 : Liste de contrôle des critères de sélection de la question

PRÉPARATION PRÉALABLE

1. Recherchez dans des journaux ou sur des sites d'information en ligne une sélection d'articles aux titres accrocheurs. L'idéal serait de trouver des articles qui parlent de changement, que ce soit à court, moyen ou long terme.
2. Découpez ou imprimez une sélection qui montre différents types de changement, et différents styles de langage.

ÉTAPES

1. Demandez aux participants de travailler par deux, et donnez à chaque binôme au moins un titre d'article.
2. Demandez à chaque binôme de déterminer le changement décrit par le titre et la question traitée, et de dire si le titre est efficace ou pas, et pourquoi. Accordez-leur quelques minutes pour le faire.
3. Rassemblez tous les participants et invitez quelques binômes à partager leurs réflexions sur le titre qu'ils avaient à étudier.
4. Invitez maintenant les mêmes binômes à réfléchir au contexte dans lequel ils travaillent ou au contexte décrit dans les scénarios utilisés pour l'EXERCICE N° 20 : Identifier et hiérarchiser les questions de plaidoyer, et à répondre aux questions suivantes :
 - Si un important changement pour le meilleur se produit sur les cinq à dix prochaines années dans ce contexte (ou scénario), que diront les gros titres de presse ?
 - Si notre plaidoyer aboutit au changement anticipé dans notre contexte (ou scénario), que diront les gros titres de presse ?

Demandez à chaque binôme de n'utiliser que cinq à dix mots, et soulignez l'importance de bien résumer le changement dans le titre. Ils peuvent aussi rédiger un sous-titre s'ils ont besoin de préciser ou d'expliquer plus longuement l'effet direct du plaidoyer.
5. Invitez les participants à regagner leur place et à présenter leur titre (et sous-titre, s'il y a lieu). Invitez les autres participants à commenter le titre et à suggérer des améliorations.
6. Expliquez l'importance de se concentrer sur les solutions plutôt que sur les problèmes au moment de décider des questions de plaidoyer potentielles, et en quoi ceci peut aider au moment de la recherche, de l'analyse et de la planification. Aidez-vous pour cela des notes à l'usage du facilitateur.
7. Regroupez les gros titres et affichez-les au mur.