

## F1

## Étape 3 du Cycle de plaidoyer

## Planifier sur la base des informations recueillies

La Section F1 présente l'Étape 3 du Cycle de plaidoyer. Elle explique comment utiliser les informations sur la question qui ont été recherchées et analysées à l'Étape 2 pour planifier un projet ou programme de plaidoyer. Elle souligne pourquoi il est important de planifier en matière de plaidoyer, et ce qu'il faut savoir avant de déterminer si le plaidoyer est une réponse appropriée à une question.

Il est important de se référer à la Section H au moment de planifier, car un grand nombre des considérations qui se posent au cours du processus de planification se posent également lors du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage.



## 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 qu'un plan de plaidoyer et pourquoi est-il nécessaire d'en avoir un ?	120
■ Que faut-il savoir <i>avant</i> de faire un plan de plaidoyer ?	120
■ Comment élaborer un plan de plaidoyer en utilisant la théorie du changement ?	121
■ En quoi un plan de plaidoyer se compare-t-il à un plan de projet ou programme ordinaire ?	122
■ En quoi un plan de plaidoyer se différencie-t-il d'un plan de projet ou programme ordinaire ?	123
■ Quels cadres peut-on utiliser dans notre plan de plaidoyer, une fois la théorie du changement élaborée ?	124
■ Quels sont les indicateurs de plaidoyer et pourquoi sont-ils importants ?	124
■ Quelles sont les difficultés à définir des indicateurs de plaidoyer ?	125
■ Quels sont les critères d'un bon indicateur de plaidoyer ?	126



## 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° 29 : Liste de contrôle de planification du plaidoyer	128
OUTIL N° 30 : Modèle logique de plaidoyer	129
OUTIL N° 31 : Cadre logique de plaidoyer	130
OUTIL N° 32 : Cadre de planification du message de plaidoyer	132
OUTIL N° 33 : Fiche de planification des activités	133
OUTIL N° 34 : Organigramme d'indicateurs de plaidoyer	134



## 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° 35 : Décider de faire du plaidoyer ou pas	135
EXERCICE N° 36 : Planifier pour maximiser l'impact	135
EXERCICE N° 37 : Préparer des messages de plaidoyer	136
EXERCICE N° 38 : Argumentaire d'ascenseur	137
EXERCICE N° 39 : Les difficultés à définir des indicateurs de plaidoyer	137
EXERCICE N° 40 : Élaborer des indicateurs de plaidoyer et des moyens de mesure	138

## SECTION F1 Notes à l'usage du facilitateur

 Qu'est-ce qu'un plan de plaidoyer et pourquoi est-il nécessaire d'en avoir un ?

Un plan (ou stratégie) est un document écrit qui précise ce qui va être réalisé et à quelle échéance, comment savoir si nous avons fait des progrès ou avons réussi, et qui sera responsable de quoi. Un plan s'apparente à une feuille de route. Il nous aide à voir d'où nous venons, la distance que nous avons parcourue et où nous allons. Il est essentiel de savoir où nous en sommes, pour pouvoir prendre des décisions avisées.



Un plan de plaidoyer est un cadre qui détermine les politiques et les pratiques que nous voulons voir changer, en quoi nous voulons qu'elles changent, et la manière dont nous allons effectuer notre travail de plaidoyer pour obtenir les changements que nous souhaitons. Une version intégrale du plan est nécessaire pour le personnel et les bénévoles impliqués dans le travail de plaidoyer, tandis qu'une version résumée est utile pour les communautés, les alliés et les bailleurs de fonds.

La planification est importante car elle :

- Clarifie ce que nous tentons de réaliser et comment nous allons y arriver
- Affecte les ressources et les responsabilités, y compris en termes de temps, de personnel et de financement
- Assure la redevabilité vis-à-vis des alliés, communautés et bailleurs de fonds, et leur participation
- Nous force à anticiper et à nous préparer à des éventualités futures, y compris les problèmes et opportunités potentiels
- Nous aide à comprendre les risques ou hypothèses éventuels
- Sert de référence de mesure et d'évaluation des performances et des progrès.

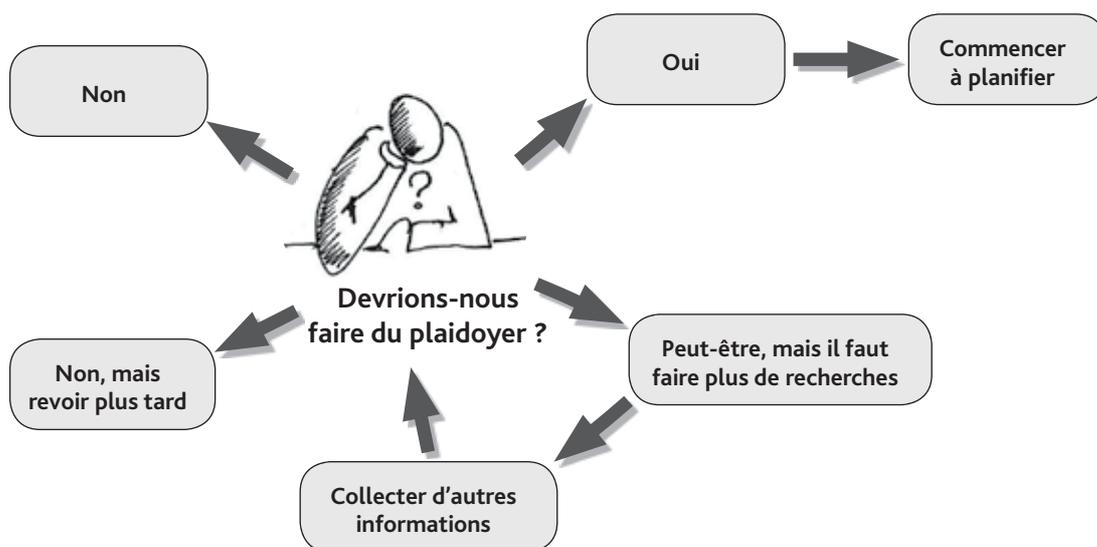
 Que faut-il savoir avant de faire un plan de plaidoyer ?

Avant de planifier une initiative de plaidoyer, il est important de vérifier que nous avons collecté suffisamment d'informations, que nous les avons correctement analysées et que nous les comprenons. Ceci devrait être possible si nous avons achevé les Étapes 1 et 2 du Cycle de plaidoyer (cf. Sections D et E). Nous devons ensuite décider de faire du plaidoyer ou pas, en répondant aux questions suivantes :

- **QUESTION** Faut-il vraiment la résoudre maintenant ? Est-ce une question prioritaire ?
- **CAUSES** Comprenons-nous bien les causes du problème et comment les aborder ?
- **EFFETS** Pouvons-nous identifier les effets du problème et les prouver à l'aide d'informations fiables ?
- **ALTERNATIVES** Quelles sont les différentes manières de s'attaquer à cette question et le plaidoyer est-il le meilleur moyen disponible ?

- **CIBLES** Sommes-nous clairs sur qui est responsable de ce problème et qui a le pouvoir d'apporter un changement ? Avons-nous accès à ces personnes et des chances de les influencer ?
- **JALONS** Quels signes de changement allons-nous rechercher ? Comment allons-nous évaluer si nous sommes en bonne voie de réaliser notre objectif final ?
- **ALLIÉS** Sommes-nous clairs sur qui va nous soutenir et quelle aide ils vont nous apporter ?
- **COMMUNAUTÉS** Les communautés affectées seront-elles mobilisées et impliquées dans le projet de plaidoyer ?

Pour plus d'informations, veuillez consulter l'OUTIL N° 29 : Liste de contrôle de planification du plaidoyer.



### Comment élaborer un plan de plaidoyer en utilisant la théorie du changement ?

Dans tout travail de plaidoyer, il est important de savoir quelles sont les stratégies susceptibles d'être efficaces pour influencer les décideurs que nous voulons cibler, pour savoir si nous avons réussi et pour adapter notre tactique en conséquence. Ceci nous permettra de maximiser le potentiel de nos ressources et d'avoir les meilleures chances d'apporter le changement que nous souhaitons. L'un des moyens de le faire consiste à élaborer une théorie du changement.

La théorie du changement est un processus qui contribue à identifier toutes les choses interconnectées à accomplir pour pouvoir atteindre un objectif à long terme. Elle décrit clairement les relations entre les actions que nous proposons et les résultats que nous espérons voir. Elle est importante car elle modifie notre manière de penser une initiative, en passant de « qu'est-ce qu'on va faire » à « que veut-on obtenir » et « comment y arriver depuis notre position ».

L'élaboration d'une théorie du changement enrichit notre façon de planifier car :

- Elle explicite clairement nos hypothèses et processus de changement privilégiés, de façon à pouvoir comprendre l'ensemble de nos activités en termes de l'objectif final à long terme.
- Elle se concentre sur l'impact, plutôt que sur les activités.
- Elle compare notre hypothèse et nos processus de changement privilégiés avec d'autres processus de changement possibles, et permet de les mettre en question afin d'adopter les plus appropriés.
- Elle fournit un processus clair pour adapter notre travail si le contexte vient à changer.

## ÉTUDE DE CAS

**BRÉSIL**

Lors d'une grave sécheresse (la pire depuis cinquante ans), la région du nord-est du Brésil a vu son niveau d'eau affecté, des réservoirs s'effondrer, une canalisation principale d'adduction d'eau se délabrer, et les ressources en eau contaminées par des excréments. Cette situation a entraîné des épidémies, notamment de diarrhée aiguë, dont deux personnes sont mortes. Le système de santé public avait du mal à faire face.

Diaconia, partenaire de Tearfund, travaillait avec des communautés affectées par la sécheresse. Ce faisant, ils ont découvert que les habitants manquaient d'eau pour se désaltérer et arroser leurs cultures, notamment en zones rurales. Ils ont aussi établi que le gouvernement avait une responsabilité pour permettre aux populations d'accéder à une eau de qualité.

Diaconia a rassemblé des groupes de femmes, leurs représentants légaux, des syndicats, des organisations de la société civile, des groupes de jeunes, des écoles, des Églises et des membres des communautés affectées. Ensemble, ils ont partagé leurs expériences et élaboré un plan. Ils ont décidé de demander au gouvernement de traiter la sécheresse comme une urgence, et de forcer les compagnies des eaux à décontaminer les ressources en eau affectées. Ils ont aussi décidé de réclamer une série d'audiences publiques auprès du Procureur public de l'État.

Des responsables municipaux des zones affectées, des représentants du ministère de la Santé et des représentants des compagnies des eaux ont tous été sommés d'assister aux audiences publiques. En conséquence, le Département national chargé des projets de lutte contre la sécheresse a été appelé à agir en urgence pour réparer la canalisation d'eau endommagée, le Ministre de la Santé de la région a pris la décision de faire vérifier régulièrement la qualité de l'eau dans les zones affectées, et les compagnies des eaux ont été obligées de fournir des camions-citernes aux communautés privées d'eau. Le bureau du Procureur public a également accepté de mobiliser le gouvernement pour qu'il lance une campagne de sensibilisation sur la conservation de l'eau.

Diaconia a insisté pour que tous ces engagements soient consignés par écrit dans un document appelé « Conditions de conduite ». Diaconia a poursuivi sa stratégie de formation auprès des dirigeants communautaires et des agriculteurs pour qu'ils s'impliquent dans les conseils municipaux et autres forums de décision. Cette stratégie a conduit plus de personnes à influencer l'élaboration des budgets publics locaux et les dépenses publiques. Elle a aussi amené Diaconia à réviser sa planification pour veiller à inclure dans tous ses programmes futurs des activités d'autonomisation pour inciter les populations à s'impliquer dans des forums municipaux et à assurer un suivi des actions du gouvernement.



**En quoi un plan de plaidoyer se compare-t-il à un plan de projet ou programme ordinaire ?**

La théorie du changement donne à un plan de plaidoyer ses composantes. Ces composantes sont les mêmes que pour d'autres types de plans :

- Les **INTRANTS** sont les ressources humaines et financières utilisées dans un projet ou programme : argent, temps, matériel, équipement, recherche existante, informations, expertise, expérience, contacts, etc.

Exemples en plaidoyer : heures de travail, financement, relations avec des alliés

- De quels Intrants disposons-nous déjà et quels sont ceux que nous devons trouver pour mener nos Activités ?

- Les **ACTIVITÉS** sont des tâches échelonnées. Ce sont les actions entreprises dans le cadre d'un projet ou programme qui utilisent les Intrants pour produire des services, des produits, des activités, etc.

Exemples en plaidoyer : recherche, lobbying, mobilisation, recours aux médias, suivi

- Comment nos Activités fourniront-elles les Produits ?

- Les **PRODUITS** sont les produits, services ou événements qui résultent des Intrants associés aux Activités. Ils sont nécessaires pour obtenir les Effets directs attendus. (Les Produits s'apparentent aux objectifs que l'on trouve dans un cadre logique.)

Exemples en plaidoyer : niveau de sensibilisation du public, nombre de réunions de lobbying, nombre de personnes mobilisées

- Quels Produits pouvons-nous fournir dans le temps que nous avons pour obtenir l'Effet direct ?

- Les **EFFETS DIRECTS** sont les changements spécifiques résultant du projet ou programme pour les personnes affectées par la question, tels que des changements en termes de connaissances, de compétences, d'attitudes, de comportement, de sensibilisation, de pratiques et de politiques. Ils répondent à la question « Et alors ? ». Un Effet direct décrit la différence que va faire le travail, autrement dit les accomplissements souhaités du projet ou programme. (Les Effets directs s'apparentent au but que l'on trouve dans un cadre logique.)

Exemples en plaidoyer à court terme : question débattue dans la sphère publique, recommandations de recherche se voient donner la priorité par les décideurs

Exemples en plaidoyer à moyen terme : nouvelle politique adoptée, loi existante amendée

- Quels Effets directs voulons-nous obtenir, et en quoi vont-ils contribuer à atteindre l'Impact prévu ?

- **L'IMPACT** est l'effet cumulé de programmes, à plus long terme, sur ce qu'ils visent à changer au final. L'Impact est rarement, voire jamais, le résultat d'un seul programme. En revanche, un programme peut contribuer à un Impact. L'Impact est souvent ressenti à l'échelle d'un pays. C'est le résultat final désiré, espéré à long terme. (L'Impact s'apparente à la finalité que l'on trouve dans un cadre logique.)

Exemple en plaidoyer : mise en œuvre de changements dans une politique ou pratique

- Quel changement à long terme voulons-nous voir dans la société en fin de compte ?

- Les **HYPOTHÈSES** sont les convictions concernant les facteurs et les risques susceptibles d'affecter les progrès ou la réussite d'un projet ou programme.

Exemples en plaidoyer : les décideurs resteront au pouvoir, les alliés continueront à vouloir collaborer dans le cadre d'initiatives de plaidoyer conjoint

- Que tenons-nous pour acquis ?



### En quoi un plan de plaidoyer se différencie-t-il d'un plan de projet ou programme ordinaire ?

La planification, en matière de plaidoyer, demande non seulement de comprendre ce qu'on doit faire, quand et comment le faire, mais également de comprendre comment le changement aura lieu et quel rôle jouera votre organisation ou votre communauté. Il est possible de créer un plan de plaidoyer sans ce niveau de clarté, mais il sera alors difficile à vérifier et à évaluer, et l'impact du plaidoyer en sera probablement affecté.

Les plans de plaidoyer doivent évoluer en réponse aux changements qui interviennent dans l'environnement extérieur, qu'il s'agisse d'opportunités ou d'obstacles. Parmi les opportunités peuvent figurer des invitations inattendues pour rencontrer des agents de ministère, tandis qu'un obstacle peut être la restriction, par le gouvernement, de la participation de la société civile dans les processus politiques.

Certaines composantes du plan de plaidoyer sont propres au plaidoyer et sont à prendre en compte au moment d'élaborer la théorie du changement :

- Les **CIBLES** sont les personnes, groupes ou organisations qu'il faut influencer par le biais du projet ou programme afin d'atteindre les résultats désirés.

Exemples en plaidoyer : Membres du parlement, ministères du gouvernement, autorités locales

- Qui devons-nous influencer ?

- Les **ALLIÉS** et les **OPPOSANTS** sont les personnes, groupes et organisations qu'il faut convaincre de soutenir la question par le biais du projet ou programme afin d'atteindre les résultats désirés.

Exemples en plaidoyer : journalistes, Églises, ONG, syndicats

- Qui devons-nous persuader ?
- Les **MESSAGES** sont des arguments persuasifs qui sont élaborés, formulés et adaptés pour influencer les cibles en fonction de leur position sur la question et de ce qu'elles sont prêtes à entendre.  
Exemple en plaidoyer : une politique gouvernementale doit être mise en œuvre dans certains districts
- Que doivent entendre les cibles, les alliés et les opposants ?
- Les **MESSAGERS** sont les acteurs du plaidoyer : des personnes qui communiquent les messages avec impact et crédibilité, en raison de leur expérience personnelle ou de leur expertise.  
Exemples en plaidoyer : membres d'une communauté, personnel d'ONG
- Qui va délivrer les messages ?



Quels cadres peut-on utiliser dans notre plan de plaidoyer, une fois la théorie du changement élaborée ?

Une fois notre théorie du changement élaborée, nous avons le choix entre deux cadres principaux pour élaborer un plan de plaidoyer, et les mêmes principes s'appliquent pour élaborer une stratégie de plaidoyer ou un élément de plaidoyer dans le cadre d'une stratégie de projet ou programme plus large. L'important est d'utiliser une méthode qui nous aide à planifier de façon logique et à mesurer les progrès réalisés de façon à pouvoir les suivre, les examiner et les évaluer efficacement (cf. Section H).

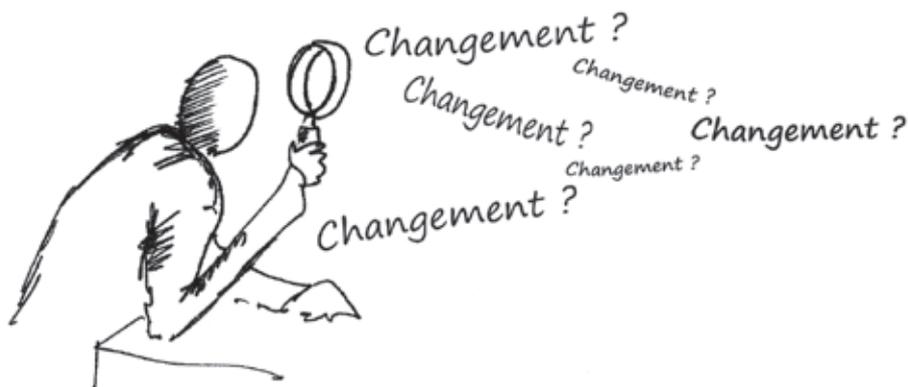
Parmi les méthodes les plus fréquemment utilisées figurent :

- Le **Modèle logique** (également appelé Chaîne de résultats), qui présente un projet ou programme de façon figurative ou schématique. Il utilise un diagramme pour représenter clairement et simplement ce que l'on prévoit d'atteindre par le biais du projet ou programme, et comment les différentes étapes s'articulent entre elles en vue d'atteindre les résultats désirés. Il montre les ressources et les investissements nécessaires, les activités que le projet ou programme va entreprendre, vers qui les activités sont dirigées et les changements que l'on espère obtenir à court et à long terme. Consultez l'OUTIL N° 30 : Modèle logique de plaidoyer pour en voir un exemple.
- Le **Cadre logique**, qui fournit un moyen établi de penser et de présenter un plan ou une stratégie. Il nous aide à voir un plan ou une stratégie d'un simple coup d'œil, mais il ne saurait remplacer l'élaboration complète d'un plan ou d'une stratégie. Consultez l'OUTIL N° 31 : Cadre logique de plaidoyer pour en voir un exemple, ainsi que des exemples inspirés de partenaires de Tearfund.



Quels sont les indicateurs de plaidoyer et pourquoi sont-ils importants ?

Un **indicateur** est un signe de changement. C'est la preuve de l'existence d'une condition. Un indicateur nous dit qu'un changement auquel nous nous intéressons est en train de survenir, mais il ne peut pas expliquer pourquoi ni comment. Par exemple, si nous voulons savoir s'il y a du vent, le fait que la cime des arbres oscille est un bon indicateur. Ce signe peut nous indiquer qu'un changement de saison est imminent, ou que c'est une journée idéale pour faire du cerf-volant, ou que les nids d'oiseaux risquent de tomber des arbres. Le fait que la cime des arbres oscille ne nous dira jamais *pourquoi* le vent souffle, si c'est en raison d'une tempête en haute mer qui se dirige vers nos côtes ou de changements météorologiques complexes.



Un **indicateur de plaidoyer** est un signe qu'un changement est en train d'intervenir en raison de notre travail de plaidoyer. Nous mesurons ces changements à l'aide de **données probantes** ou de **moyens de vérification**, autrement dit des informations que nous pouvons utiliser pour montrer que notre travail de plaidoyer a fait une différence.

Lorsque nous élaborons un plan de plaidoyer, il est important de bien choisir les signes de changement que nous allons rechercher, et comment nous allons mesurer les changements. Ceci va nous aider à suivre et à examiner la mise en œuvre de notre projet ou programme de plaidoyer, et à l'évaluer une fois achevé.

Les indicateurs ne sont pas des **objectifs**. Les indicateurs nous disent ce qu'il faut mesurer, alors que les objectifs attribuent une valeur spécifique à la mesure. Il arrive que les objectifs soient purement arbitraires, notamment si nous n'avons pas d'expérience ou de recherche sur laquelle nous appuyer. Par exemple, un indicateur peut être « Une meilleure connaissance des méthodes de prévention du VIH chez les jeunes », tandis qu'un objectif peut être « Une meilleure connaissance des méthodes de prévention du VIH chez 80 % des jeunes de la région A ».



**Quelles sont les difficultés à définir des indicateurs de plaidoyer ?**

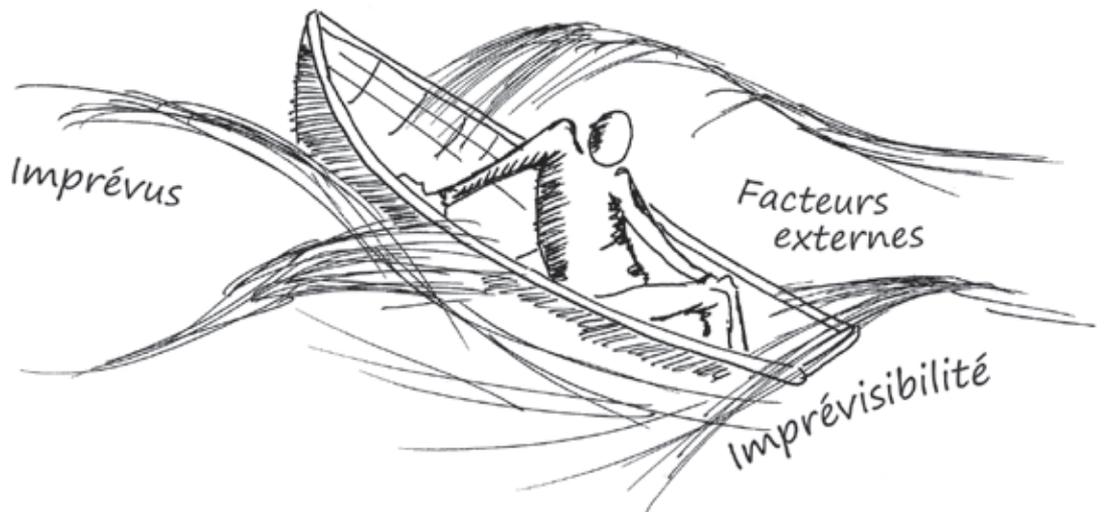
Il est généralement reconnu et accepté qu'il est difficile de planifier, de mesurer, d'évaluer et de démontrer l'impact d'un travail de plaidoyer. Néanmoins, il est bon de savoir quelles sont les difficultés les plus généralement acceptées, de façon à pouvoir adapter un plan de plaidoyer :

- **Le plaidoyer est « brouillon »**

Le changement ne survient pas de façon claire et ordonnée. Le changement est souvent inattendu, difficile à attribuer et pas toujours facile à identifier. Le fait de mettre l'accent sur l'atteinte d'objectifs planifiés peut réduire notre flexibilité à saisir les opportunités qui se présentent de façon inattendue.

- **Le plaidoyer s'inscrit sur la durée**

Les projets de développement traditionnels mettent souvent trop l'accent sur les objectifs à court terme, alors que le plaidoyer est un processus à long terme dont la durée n'est pas toujours prévisible. Dans un projet de plaidoyer, beaucoup d'objectifs peuvent ne pas être réalisés pendant la durée de vie du projet.



- **Les facteurs externes sont imprévisibles**

Le plaidoyer traite de changement social complexe. Il est souvent difficile de déterminer exactement ce qui a entraîné un certain impact, ou le plein effet d'une action de plaidoyer, même après l'événement. Les processus de décision sont souvent cachés et de nombreux facteurs différents peuvent entraîner un changement, y compris des interactions complexes, des décisions prises par d'autres acteurs et des événements extérieurs. On a parfois l'impression de naviguer en eaux troubles.

- **Le plaidoyer repose sur la coopération**

Il est largement accepté qu'une parole conjointe est source de pouvoir quand il s'agit d'influencer des personnes influentes, c'est pourquoi le plaidoyer se fait souvent en collaboration avec d'autres personnes ou groupes de même sensibilité. Néanmoins, cette collaboration peut rendre difficile l'attribution de la réussite à une organisation spécifique car chacun s'appuie sur la coopération avec l'ensemble des partenaires.

- **La réduction de la pauvreté est multidimensionnelle**

La pauvreté est multidimensionnelle et la réduction de la pauvreté est rarement le fruit d'un seul type d'intervention. Le plaidoyer se déroule généralement en parallèle avec d'autres interventions visant à combattre la pauvreté, et toute mesure du changement doit prendre en compte l'ensemble de ces interventions.

- **Le changement n'est parfois que partiel**

Il est rare d'obtenir une victoire totale ou absolue dans un plaidoyer. Malheureusement, il est difficile de mesurer les progrès intermédiaires, les changements incrémentiels, les compromis négociés ou les accomplissements partiels.

- **Les outils de suivi traditionnels sont inadaptés**

Les outils conventionnels utilisés pour suivre, examiner et évaluer un travail de développement sont inadaptés au travail de plaidoyer car ils ne permettent pas de saisir la complexité de ce qui se passe dans le plaidoyer, notamment lorsque des imprévus surviennent ou lorsque des situations n'évoluent pas conformément au plan. Ils ne parviennent pas non plus à décrire les différentes façons dont une organisation a appris et s'est développée en conséquence du processus de plaidoyer entrepris. Il arrive même que des indicateurs traditionnels limitent la discussion et n'aident pas une organisation à penser stratégiquement à sa position en termes de plaidoyer.

- **La collecte de données est compliquée**

Il peut être difficile de savoir quelle base de référence utiliser pour évaluer l'impact d'un plaidoyer. On peut manquer de données objectives disponibles, et les données disponibles peuvent être coûteuses à obtenir et à analyser.

L'un des moyens de surmonter ces difficultés est de veiller à élaborer une théorie du changement solide, et d'envisager d'utiliser un modèle logique ou une cartographie des Effets directs, plutôt que de s'appuyer sur un cadre logique traditionnel pour soutenir notre théorie du changement.



**Quels sont les critères d'un bon indicateur de plaidoyer ?**

Pour surmonter ces difficultés, les indicateurs doivent être :

- **Clairs, liés du point de vue de la causalité et pas trop ambitieux**

Par exemple, pour nous assurer que le plaidoyer est basé sur des données probantes solides, nous devons veiller à ne pas être trop ambitieux concernant ce que nous pouvons réaliser en dehors des données probantes dont nous disposons.

- **Un mélange de quantitatif et de qualitatif**

Les indicateurs quantitatifs mesurent la quantité d'une chose. Ils sont présentés sous forme de chiffres ou de pourcentages. Par exemple, quelle couverture médiatique une question a-t-elle reçue, ou combien de personnes ont été mobilisées dans une campagne. Les indicateurs qualitatifs sont descriptifs et ils mesurent la qualité. Ils sont exprimés en mots. Par exemple, des notes d'interactions avec un décideur, l'évaluation de la performance d'une coalition, des citations de personnes appartenant à une communauté affectée par une question.

- **Désagrégés**

Les indicateurs prennent en compte le sexe, l'âge, la communauté, l'ethnicité, et ainsi de suite. Par exemple, le nombre de femmes et d'hommes impliqués dans les processus de décision, le niveau de mobilisation autour de la question chez les jeunes, les personnes d'âge moyen et les personnes âgées.

■ **Axés sur le processus de plaidoyer, ainsi que sur le résultat final**

Par exemple, si des personnes sont autonomisées en faisant du lobbying collectivement sur une question, ou en collaborant sur une campagne, cette collaboration peut avoir sa propre valeur, quel que soit le résultat.

■ **Utiles, basés sur des informations disponibles en temps voulu**

Par exemple, il est vain d'utiliser un indicateur qui s'appuie sur des statistiques publiques nationales qui ne sont publiées qu'une fois tous les dix ans, si nous voulons un changement au niveau d'une province sur une base annuelle.

■ **Rentables, peu coûteux, simples et proportionnels au budget global**

Les indicateurs doivent pouvoir être mesurés sans prendre trop de temps ni nécessiter trop de personnes, et doivent être suffisamment faciles pour que les communautés affectées puissent les utiliser.

Les indicateurs doivent pouvoir s'appliquer à chaque aspect du plan de plaidoyer. Il peut être tentant de se concentrer uniquement sur des indicateurs qui mesurent les Effets directs, mais il est avisé d'inclure également des indicateurs pour mesurer les Produits et les Activités. Le fait de combiner des indicateurs nous permet en effet de démontrer les progrès que réalise notre projet ou programme, et en quoi cela contribue à l'Impact.

<b>Indicateurs d'Activités de plaidoyer</b>	Mesurent les tâches et actions planifiées mises en œuvre en les comparant au plan, aux délais et au budget prévus.	Exemples : initiatives de renforcement des capacités mises en œuvre, rapports de recherche achevés et diffusés, réunions de lobbying, courrier postal ou électronique / cartes postales / pétitions envoyés et reçus, communiqués de presse
<b>Indicateurs de Produits de plaidoyer</b>	Mesurent les services, processus, produits ou événements réalisés ou fournis en conséquence des Activités.	Exemples : nombre de nouvelles relations forgées avec des alliés, personnes mobilisées, actions de campagne menées, références publiques à des rapports de recherche, articles et tribunes libres dans les médias (ex. billets de blog)
<b>Indicateurs d'Effets directs de plaidoyer</b>	Mesurent les changements à court et moyen terme obtenus grâce aux Produits.	Exemples à court terme : question débattue dans la sphère publique, décideurs traitent de la question dans les forums d'élaboration des politiques, capacité de plaidoyer de la société civile renforcée, espace occupé par la société civile ouvert ou maintenu pour des travaux de plaidoyer futurs, relations établies avec des agents de l'État, projet de législation en phase de consultation  Exemples à moyen terme : création d'une nouvelle loi, politique existante amendée, réforme d'un cadre ou d'une constitution
<b>Indicateurs d'Impact de plaidoyer</b>	Mesurent la contribution vers un changement à long terme.	Exemples : mise en œuvre d'une politique ou pratique amendée (ex. accès aux soins de santé pour tous, fourniture d'eau et d'assainissement pour tous, réduction sensible de la violence fondée sur le sexe, etc.)

Malheureusement, il n'existe pas de nombre parfait d'indicateurs. Il peut arriver que l'on ait besoin de plusieurs indicateurs pour mesurer un seul aspect du plan. Dans d'autres cas, on peut être amené à devoir mesurer des changements incrémentiels, comme le degré de mise en œuvre de nos Activités ou le degré de réalisation des Produits. La meilleure approche consiste à identifier les principaux aspects du plan que nous voulons mesurer, et à limiter le nombre d'indicateurs en conséquence. Pour cela, nous devons nous poser les questions suivantes :

- Que devons-nous vraiment savoir ?
- Qui va utiliser ces informations, et dans quel but ?

Si un indicateur n'a aucune justification évidente, supprimez-le !



OUTIL N° 29

## Liste de contrôle de planification du plaidoyer

Cet outil offre une vue d'ensemble simple et rapide qui peut être utile pour décider de la pertinence d'un plaidoyer. Ce n'est qu'un guide de référence qui ne saurait se substituer à la nécessité de suivre toutes les étapes du Cycle de plaidoyer et d'élaborer un véritable plan de plaidoyer. (Il peut être utile comme guide de référence pour rédiger un rapport de recherche et/ou un exposé de position.)

### **Quel est le problème ?** Section D

Est-il grave ? Est-il urgent ?

### **Quels sont les effets du problème ?** Section E1

Comment le problème affecte-t-il les personnes pauvres, vulnérables et marginalisées ? Affecte-t-il certains groupes plus que d'autres ? Si oui, qui et comment ? Avons-nous assez d'informations pour le vérifier ?

### **Quelles sont les causes du problème ?** Section E1

Quel est le rôle des politiques et pratiques du gouvernement national ? Quel est le rôle des Églises et autres groupes ? Quelle est la contribution des facteurs culturels, environnementaux et socioéconomiques ? Avons-nous assez d'informations pour le vérifier ?

### **Que pensons-nous qu'il faille faire ?** Section E1

Quelle est notre vision du changement ? Quelles solutions suggérons-nous ? Quels en sont les avantages et les inconvénients ? Pouvons-nous défendre notre position ? Nos propositions sont-elles réalistes ? Avons-nous assez d'informations à l'appui de nos suggestions ?

### **Qui a le pouvoir pour apporter le changement ?** Section E2

Qui est responsable du problème et des solutions ? Avons-nous accès à ces personnes ? Sont-elles ouvertes à la discussion ? Reconnaisent-elles qu'elles ont une responsabilité pour apporter le changement ? Sont-elles capables de faire quelque chose ?

### **Qui d'autre travaille sur ce problème ?** Section E2

Avec qui pouvons-nous travailler pour résoudre ce problème ? Quel est leur impact ? Pourrions-nous convaincre des personnes qui ne traitent pas encore du problème de nous aider ? Qui est susceptible de s'opposer à nous, et comment réagir à leur opposition ?

### **Quels risques sommes-nous susceptibles de rencontrer ?** Section F2

Qu'avons-nous fait pour identifier, évaluer et réduire ces risques ? Les risques sont-ils plus importants si nous ne faisons rien que si nous décidons de nous engager dans un plaidoyer ? Quelles hypothèses avons-nous émises ? Avons-nous les informations nécessaires pour analyser les risques ?

### **Avons-nous un plan de plaidoyer ?** Section F1

Sommes-nous clairs sur l'Impact désiré, les Effets directs, les Produits, les Intrants et les Activités ? Quels changements recherchons-nous ? Comment allons-nous mesurer ces changements ? Disposons-nous d'indicateurs adaptés et suffisants ? Sommes-nous confiants dans les activités de plaidoyer que nous proposons ? Ont-elles été efficaces auparavant ? Existe-t-il d'autres activités possibles ? Avons-nous les compétences et les ressources nécessaires ?

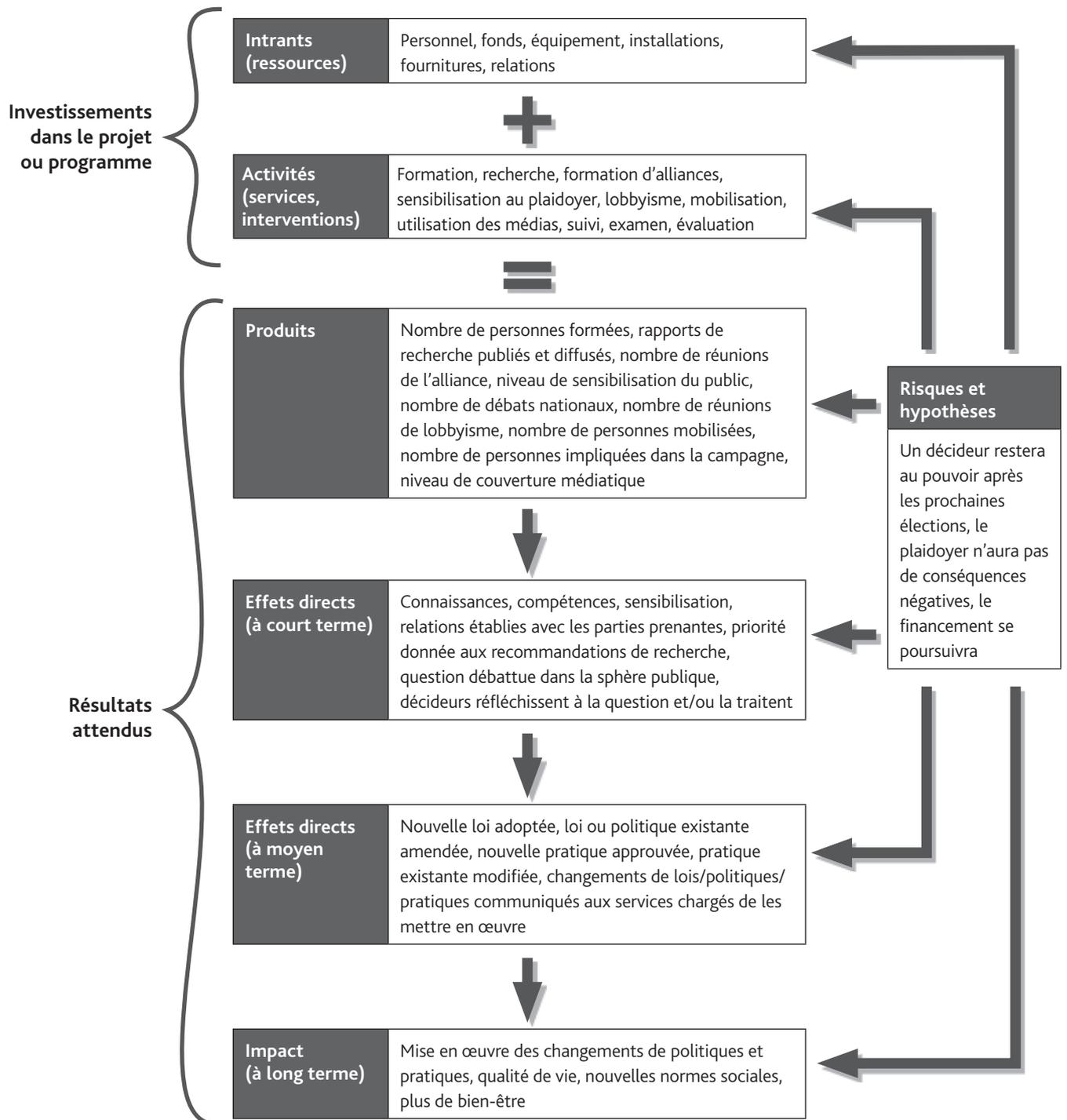


OUTIL N° 30

## Modèle logique de plaidoyer (également appelé Chaîne de résultats)

La création d'un modèle logique se fait de préférence en impliquant les principales parties prenantes. Elle ne doit intervenir qu'après avoir effectué une analyse contextuelle ou situationnelle. L'élaboration d'un modèle logique peut souvent aider à mieux comprendre et à parvenir à un consensus sur :

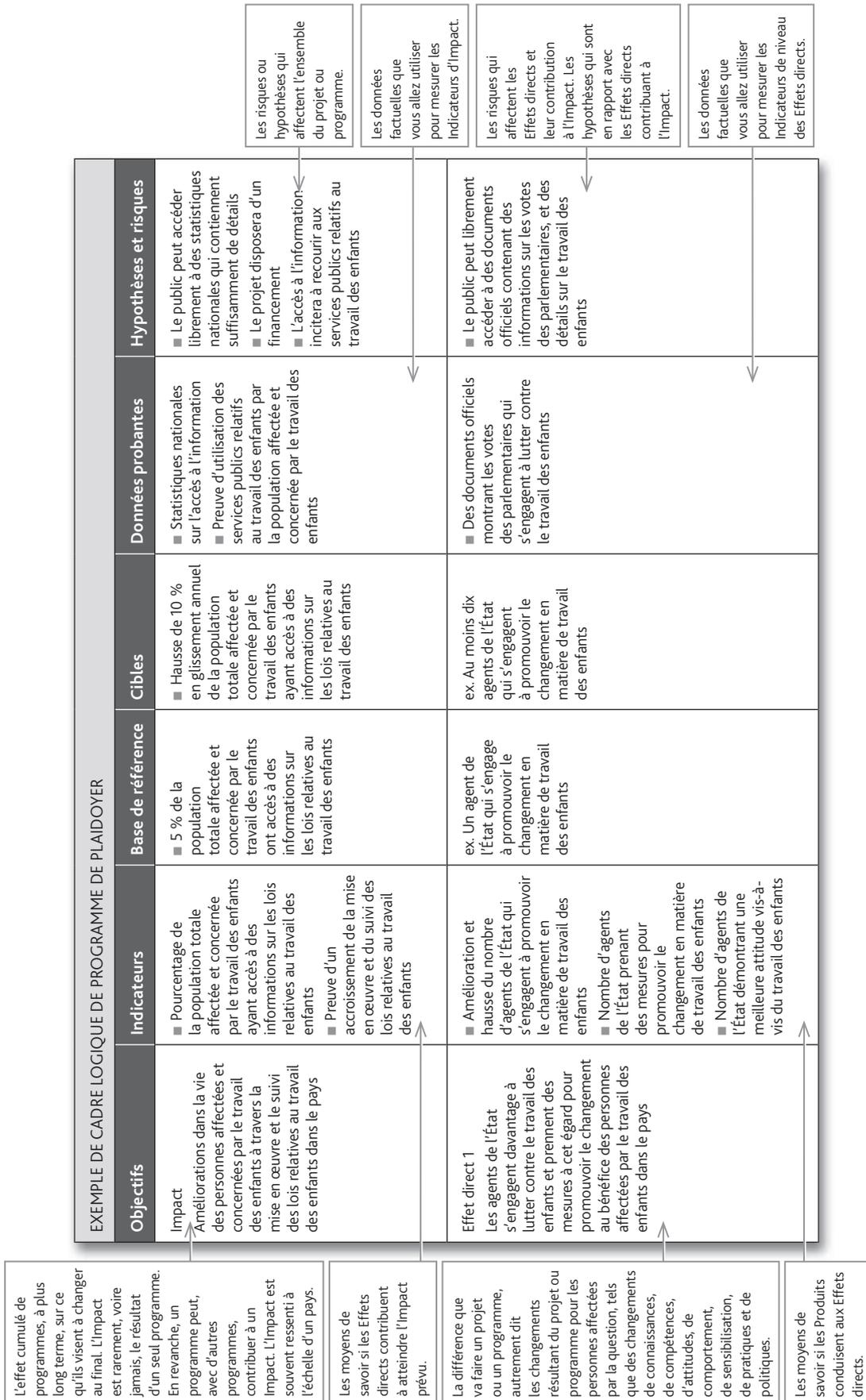
- les processus que nous devons mettre en place
- les résultats que nous voulons obtenir
- les hypothèses que nous faisons sur la façon d'obtenir les Effets directs désirés, et quel en sera l'Impact.





OUTIL N° 31

## Cadre logique de plaidoyer



Suite de l'OUTIL N° 31 à la page suivante

EXEMPLE DE CADRE LOGIQUE DE PROGRAMME DE PLAIDOYER					
Objectifs	Indicateurs	Base de référence	Cibles	Données probantes	Hypothèses et risques
<p>Produit 1.1</p> <p>Le partenaire a établi des relations avec les députés responsables de la question du travail des enfants et les influence régulièrement pour promouvoir le changement en matière de travail des enfants</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombre de relations entre le partenaire et les députés responsables de la question du travail des enfants</li> <li>■ Niveau d'influence accru des députés sur les questions relatives au travail des enfants</li> <li>■ Niveau de soutien accru des députés en faveur de changements en matière de travail des enfants</li> </ul>	<p>ex. Une relation entre le partenaire et un député responsable de la question du travail des enfants sur lequel le partenaire exerce de l'influence</p>	<p>ex. Au moins cinq relations entre le partenaire et des députés responsables de la question du travail des enfants sur lesquels le partenaire exerce de l'influence</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombre de réunions entre le partenaire et des députés</li> <li>■ Ordre du jour des réunions entre le partenaire et les députés</li> <li>■ Comptes rendus de réunions</li> <li>■ Notes d'entretien</li> <li>■ Registre d'appels téléphoniques</li> <li>■ Couverture médiatique (TV, presse écrite, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Des changements de députés peuvent se traduire par des changements de priorités</li> <li>■ Malentendus possibles entre députés à propos du travail des enfants</li> <li>■ Le partenaire peut rencontrer des difficultés pour accéder aux députés</li> </ul>
<p>Produit 1.2</p> <p>Le partenaire a formellement demandé au conseil religieux national d'influencer le gouvernement national pour qu'il s'engage à résoudre la question du travail des enfants</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Engagement accru du conseil religieux national en faveur de changements en matière de travail des enfants</li> <li>■ Niveau de soutien accru du gouvernement national en faveur de changements en matière de travail des enfants</li> </ul>	<p>ex. Un responsable du conseil religieux national s'engage officiellement à traiter de la question du travail des enfants</p>	<p>ex. Au moins cinq responsables du conseil religieux national s'engagent officiellement à traiter de la question du travail des enfants</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Déclarations du conseil religieux national</li> <li>■ Ordre du jour des réunions du conseil religieux national</li> <li>■ Comptes rendus de réunions</li> <li>■ Notes d'entretien</li> <li>■ Registre d'appels téléphoniques</li> <li>■ Couverture médiatique (TV, presse écrite, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le conseil religieux peut ne pas vouloir faire du travail des enfants une priorité</li> <li>■ Des changements de composition du conseil religieux peuvent se traduire par des changements de priorités</li> <li>■ Malentendus possibles entre membres du conseil religieux</li> <li>■ Il est supposé que le partenaire peut avoir accès au conseil religieux</li> </ul>
<p>Activités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sensibilisation</li> <li>■ Élaboration de matériels éducatifs sur le travail des enfants</li> <li>■ Ateliers de formation au plaidoyer sur le travail des enfants</li> <li>■ Recherches pour identifier les députés responsables de la question du travail des enfants</li> </ul>	<p>Intrants (ressources)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Compétences du personnel du partenaire et temps disponible</li> <li>■ Argent</li> <li>■ Matériels éducatifs</li> <li>■ Salle de formation</li> <li>■ Salles de réunions</li> <li>■ Accès à des sources de recherche sur les députés</li> </ul>	<p>Non applicable</p>	<p>Non applicable</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rapports d'activité</li> <li>■ Calendriers de formation</li> <li>■ Réceptions de paiement en espèces</li> <li>■ Comptes rendus de réunions</li> <li>■ Registre d'appels téléphoniques</li> <li>■ Photos</li> <li>■ Couverture médiatique (TV, presse écrite, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personnel du partenaire a suffisamment de compétences et de temps</li> <li>■ Le budget sera suffisant</li> <li>■ Les demandes de réunions seront accordées au personnel du partenaire sans problèmes</li> <li>■ Il sera facile d'accéder à toutes les sources d'information nécessaires</li> </ul>

Informations sur ce qui sera réalisé dans le temps imparti au projet ou programme, autrement dit les produits, services ou événements qui résulteront des intrants et des Activités, et qui sont nécessaires pour obtenir les Effets directs attendus.

Les moyens de savoir si les Activités conduisent à la génération des Produits.

Les tâches échelonnées et les actions qui seront entreprises dans le cadre d'un projet ou programme, et qui utilisent les intrants pour produire des services, des produits, etc.

Les risques qui affectent les Produits et la manière dont ils conduisent aux Effets directs. Les hypothèses qui sont en rapport avec les Produits conduisant aux Effets directs.

Les données factuelles que vous allez utiliser pour mesurer les Indicateurs de Produits.

Les risques qui affectent les Activités et la manière dont elles génèrent les Produits. Les hypothèses qui sont en rapport avec les Activités génératrices de Produits.



OUTIL N° 32 :

## Cadre de planification du message de plaidoyer

Pour que le plaidoyer réussisse, il est important de planifier et d'élaborer des messages simples, clairs et ciblés. Les personnes qui entendent le message doivent comprendre ce que vous demandez, pourquoi vous le demandez, qui doit le mettre en œuvre et à quelle échéance. Elles doivent aussi comprendre ce que vous voulez qu'elles fassent.

Pour cela, votre message doit être clair et concis. L'un des tests est celui de « l'argumentaire d'ascenseur » : vous devez pouvoir communiquer votre message de plaidoyer dans le temps que met un ascenseur pour monter du rez-de-chaussée au cinquième étage !

Pour planifier et élaborer votre message de plaidoyer, vous pouvez utiliser la méthode qui consiste à suivre les étapes du cadre ci-dessous, basé sur un exemple concret :

<b>Le problème</b>	<b>Rédigez un énoncé bref décrivant le problème que vous avez identifié.</b> Exemple : Les enfants atteints d'une déficience visuelle ou auditive n'ont pas le droit d'étudier dans le système scolaire d'État. Les écoles spécialisées n'ont pas assez de places pour accueillir le nombre d'enfants atteints de ces déficiences.
<b>Les effets du problème</b>	<b>Résumez brièvement les effets du problème. Si vous avez trouvé des statistiques importantes lors de vos recherches pour soutenir votre argument, incluez-les ici.</b> Exemple : Les enfants atteints d'une déficience visuelle ou auditive sont peu instruits et se voient privés de la possibilité de participer pleinement à la vie de la communauté et de trouver un emploi plus tard. Cette situation crée une stigmatisation qui conduit à l'exclusion sociale. Dans la plupart des communautés, le taux de pauvreté est plus élevé chez les familles d'enfants atteints d'un handicap.
<b>Les causes du problème</b>	<b>Résumez les causes que vous avez identifiées à partir de l'arbre de problèmes.</b> Exemple : La politique du gouvernement ne permet pas une inclusion scolaire. Les écoles manquent de formation pour inclure dans les classes les enfants atteints d'un handicap, et craignent qu'ils perturbent les autres élèves. L'inclusion scolaire manque de financement.
<b>Les principales parties prenantes</b>	<b>Dressez la liste des principales parties prenantes. Ces groupes ont de l'influence sur cette question, ou y ont un intérêt.</b> Exemples : Enfants atteints d'un handicap et leurs familles Ministère national de l'Éducation Écoles d'État primaires et secondaires Écoles spécialisées (dirigées par des ONG) Bailleurs de fonds bilatéraux qui financent le système d'éducation
<b>Ce qui, d'après nous, doit changer et pourquoi</b>	<b>C'est votre message principal.</b> Exemple : Le gouvernement devrait autoriser les écoles de la région A à travailler avec l'ONG B qui gère une école spécialisée pour les enfants atteints d'une déficience visuelle ou auditive. Cette ONG offrira une formation et un soutien aux enseignants et démontrera comment il est possible d'intégrer les enfants qui vivent en situation de handicap dans des écoles ordinaires. Le gouvernement et les bailleurs de fonds bilatéraux devraient être disposés à évaluer ce programme pilote au bout d'un an, en vue de changer la politique et d'étendre le programme à l'échelle nationale si les résultats sont positifs.
<b>Qui peut résoudre le problème</b>	<b>Qui enjoignez-vous à changer de politique et/ou pratique, à travers votre message ?</b> Le ministère de l'Éducation joue un rôle-clé pour autoriser des activités non prévues par la politique existante. Avec le soutien d'ONG et de bailleurs de fonds, nous demandons à ce que ce programme soit autorisé en tant que pilote, en vue de changer la politique et de mettre en œuvre ce programme à l'échelle nationale si ses résultats sont positifs.



OUTIL N° 33

## Fiche de planification des activités

Cet outil peut être utile pour enregistrer les détails de toutes les Activités qui seront nécessaires dans le cadre d'un plan de plaidoyer, et qu'il n'est peut-être pas approprié de faire figurer dans le cadre logique sommaire. L'exemple suivant est basé sur un Produit spécifique de programme d'un partenaire.

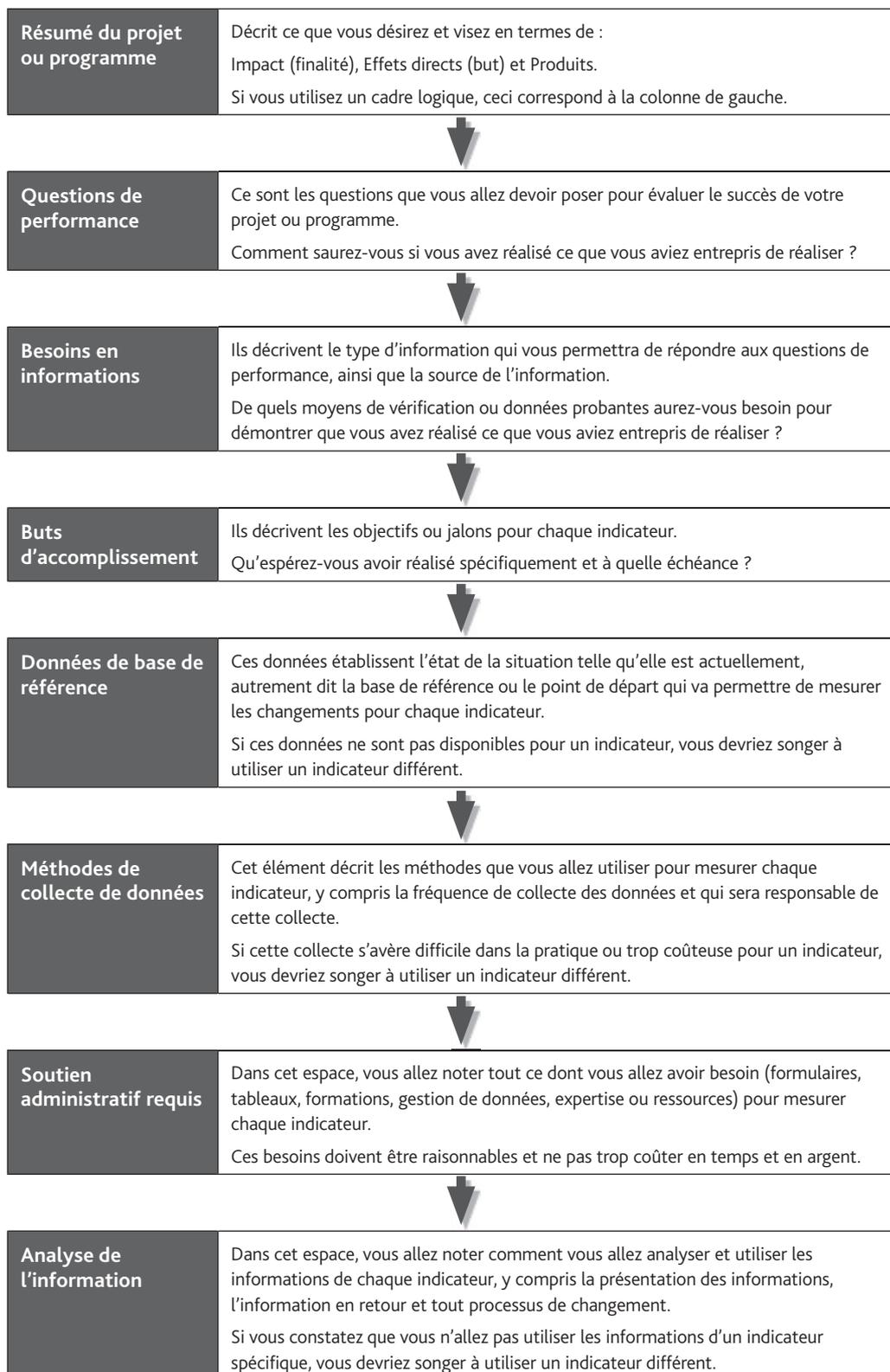
Impact (finalité)	Les habitants des bidonvilles mènent une vie saine						
Effets directs (but)	Assurer la fourniture de services essentiels dans 30 bidonvilles						
Produit 3	Femmes autonomisées et capables de s'attaquer elles-mêmes aux problèmes						
Activités	Dates de début / fin	Personnel impliqué	Heures de travail	Matériel / poste budgétaire	Coûts	Personne responsable	Hypothèses, risques ou contraintes
3.1 Initier et mobiliser des groupes d'action de femmes pour traiter les questions de santé et autres problèmes dans les bidonvilles Recueillir des informations sur les questions de santé à présenter aux femmes Réunions initiales pour promouvoir l'idée Rechercher des défenseurs actifs locaux Convenir des lieux et dates/heures de réunions, etc.	6 janv. – 2 mars	Chef de projet  Assistant de recherche Mobilisateurs communautaires				Chef de projet	Données de santé peuvent ne pas être assez spécifiques Risque de ne pas trouver de lieux de réunion adaptés
3.2 Former des femmes à la résolution de problèmes, aux activités de plaidoyer et aux techniques d'organisation Trouver un lieu adapté Recruter un formateur externe et former dix mobilisateurs communautaires à former des groupes de femmes Former 60 groupes, une heure par semaine Soutien de suivi après la formation, etc.	4 fév. – 31 mai	Mobilisateurs communautaires Formateur externe		Honoraires du formateur Location de salle de formation Nourriture pour 12 jours de formation	1200 USD  200 USD  300 USD	Chef de projet	Les femmes ont le temps de participer aux réunions et sont autorisées à le faire par leurs époux et autres hommes d'influence
3.3 Autonomiser des groupes de femmes pour faire elles-mêmes du plaidoyer auprès des chefs des bidonvilles et des autorités locales Accompagner les femmes aux réunions les premières fois Organiser des bilans de réunions Discuter d'autres méthodes de plaidoyer possibles Mise en réseau des groupes et des alliés, etc.	6 mai – 29 juin	Mobilisateurs communautaires		Transport	250 USD	Chef de projet	Chefs de bidonvilles disposés à participer aux réunions en présence de tiers
3.4 Parler aux habitants des bidonvilles qui se sentent menacés par le fait que des femmes s'organisent Identifier ceux qui se sentent menacés et analyser la meilleure approche Agir sur la base de l'approche adoptée, etc.	21 janv. – 31 mai ou selon les besoins	Chef de projet				Chef de projet	Possibilité de menace de violence et de risque personnel pour le chef de projet et les femmes



OUTIL N° 34

## Organigramme d'indicateurs de plaidoyer

Cet organigramme peut être utile pour définir des indicateurs de plaidoyer pour la première fois. Il exige de déterminer clairement le point de départ (autrement dit la base de référence) qui va permettre de mesurer les changements. Il décrit également comment seront mesurés les indicateurs, qui sera chargé de les mesurer et les méthodes qui seront appliquées pour analyser et rapporter les changements éventuels.



## SECTION F1 Exercices de formation



### EXERCICE N° 35

#### Décider de faire du plaidoyer ou pas

**Objectif** Reconnaître quand le plaidoyer est (ou n'est pas) un mode d'action approprié en réponse à une question identifiée

**TYPE** Cet exercice peut être réalisé individuellement, pas uniquement en groupe. N.B. : il suppose que les Étapes 1 et 2 du Cycle de plaidoyer ont été achevées.

**CONSEILS** Il est préférable que des personnes d'une même organisation travaillent ensemble, ou que tous les participants appartiennent à la même organisation.

**MÉTHODES** Réflexion individuelle, discussion en petits groupes, discussion plénière

**DOCUMENT À DISTRIBUER** OUTIL N° 29 : Liste de contrôle de planification du plaidoyer

- ÉTAPES**
1. Invitez les participants à travailler individuellement ou en petits groupes en utilisant l'OUTIL N° 29 : Liste de contrôle de planification du plaidoyer pour identifier les réponses à chacune des questions posées. Demandez-leur de signaler les questions auxquelles il n'est pas encore possible de répondre.
  2. Facilitez une séance plénière de commentaires et menez une discussion sur la question de savoir « Quand est-il approprié d'utiliser le plaidoyer comme approche en réponse à une question identifiée ? À quelles questions est-il essentiel de répondre avant de commencer à planifier, et quelles sont celles que l'on peut occulter et pourquoi ? »



### EXERCICE N° 36

#### Planifier pour maximiser l'impact

**Objectif** Comprendre l'importance de planifier en songeant à la fin, et d'apprendre comment planifier pour maximiser l'impact du plaidoyer

**TYPE** Exercice en groupe. N.B. : cet exercice suppose qu'un exercice d'arbre de problèmes / arbre de solutions a été effectué à l'Étape 1 du Cycle de plaidoyer, et s'appuie dessus.

**CONSEILS** Prévoyez suffisamment de temps pour bien faire cet exercice

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

**DOCUMENTS À DISTRIBUER** OUTIL N° 18 : Arbre de problèmes / arbre de solutions  
OUTIL N° 30 : Modèle logique de plaidoyer ou OUTIL N° 31 : Cadre logique de plaidoyer (ou les deux, le cas échéant)  
OUTIL N° 33 : Fiche de planification des activités

- ÉTAPES**
1. Invitez les participants à réfléchir à la question identifiée et à étudier l'arbre de problèmes et l'arbre de solutions qu'ils ont créés précédemment.
  2. Demandez-leur d'imaginer ce que serait la situation si le problème central de l'arbre de problèmes n'existait plus, et si la solution centrale de l'arbre de solutions était réalisée. Encouragez la discussion. Laissez-leur le temps de poser des questions. Expliquez l'importance de savoir ce que l'on cherche à réaliser avant d'entamer le travail de plaidoyer. L'impact désiré est le tronc de l'arbre de solutions (autrement dit, le tronc de l'arbre de problèmes n'existe plus).
  3. Si les participants ont besoin d'aide, partagez avec eux des exemples d'Impacts (finalités), par exemple « Les enfants ont une vie saine et bénéficient de services de soins de santé adéquats », « Les femmes sont équitablement représentées dans les processus de décisions », « La vie publique est libre de corruption », etc.
  4. Décidez d'utiliser l'OUTIL N° 30 : Modèle logique de plaidoyer ou l'OUTIL N° 31 : Cadre logique de plaidoyer, ou les deux. Si vous utilisez les deux outils, divisez le groupe en deux, et donnez l'OUTIL N° 30 à l'une

des moitiés et l'OUTIL N° 31 à l'autre moitié. Si vous n'utilisez qu'un seul des outils, remettez-en un exemplaire à l'ensemble du groupe.

5. Demandez aux participants de tenter de parvenir à un consensus sur l'Impact (finalité) convenu, et insérez-le à l'endroit qui convient dans l'OUTIL N° 30 : Modèle logique de plaidoyer ou l'OUTIL N° 31 : Cadre logique de plaidoyer.
6. En petits groupes, essayez d'en faire de même pour les Effets directs (but) et les Produits, en vous servant des racines et des branches de l'arbre de problèmes et de l'arbre de solutions.
7. Faites ensuite de même en utilisant l'OUTIL N° 33 : Fiche de planification des activités.
8. Invitez les participants à regagner leur place et facilitez une discussion plénière sur ce que les participants ont trouvé facile et pourquoi, et sur ce qu'ils ont trouvé difficile et pourquoi.



## EXERCICE N° 37

**Préparer des messages de plaidoyer**

**Objectif** Comprendre comment planifier, élaborer et présenter des messages de plaidoyer clairs

**TYPE** Il est préférable de faire cet exercice en groupe, de façon à pouvoir mettre en pratique les techniques de communication

**CONSEILS** Accordez suffisamment de temps pour bien utiliser l'OUTIL N° 32 : Cadre de planification du message de plaidoyer

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

**DOCUMENT À DISTRIBUER** OUTIL N° 32 : Cadre de planification du message de plaidoyer

**PRÉPARATION** Recherchez dans des journaux et autres médias des publicités et des articles pertinents.

- ÉTAPES**
1. Invitez les participants à consulter une sélection de publicités et articles de journaux et autres médias, et à discuter de ce qui les rend convaincants et influents.
  2. Facilitez une discussion sur ce qui leur fait changer d'avis et les incite à acheter un produit ou un service.
  3. Demandez-leur maintenant d'appliquer ces principes au problème et à la solution qu'ils ont identifiés : comment pourraient-ils les communiquer de manière convaincante ? Qu'est-ce qui va faire changer d'avis une personne, et lui faire accepter nos suggestions ? Insistez sur l'importance de planifier et d'élaborer un message de plaidoyer clair et simple.
  4. Facilitez une discussion sur la pertinence contextuelle du message.
  5. Remettez l'OUTIL N° 32 : Cadre de planification du message de plaidoyer. Demandez aux participants de travailler par deux ou trois pour planifier et élaborer des messages de plaidoyer en se référant à l'OUTIL N° 32 pour les guider.
  6. Si le temps le permet, demandez aux participants de s'entraîner à présenter les messages de plaidoyer à leur(s) partenaire(s).
  7. Invitez les participants à regagner leur place et facilitez une discussion sur l'importance de planifier au moment d'élaborer des messages de plaidoyer.

- AUTRES ÉTAPES POSSIBLES**
1. Au lieu de suivre les Étapes 1 à 4 ci-dessus, demandez aux participants de répondre à trois questions simples sur le changement qu'ils veulent réaliser :
    - Que souhaitez-vous que les gens sachent ?
    - Que souhaitez-vous qu'ils ressentent ?
    - Que souhaitez-vous qu'ils fassent ?
  2. Expliquez qu'avec les messages qui reposent sur la notion de savoir-ressentir-faire, nous avons l'assurance de ne pas simplement éduquer les gens (savoir), mais aussi de les motiver (ressentir et faire).
  3. Suivez les Étapes 5 à 7 ci-dessus.



## EXERCICE N° 38

**Argumentaire d'ascenseur**

<b>Objectif</b>	<b>S'entraîner à rendre un message de plaidoyer clair et concis</b>
TYPE	Exercice en groupe. N.B. : cet exercice suppose que vous avez déjà couvert les Sections E1 et E2.
CONSEILS	Consultez de nouveau les titres de journaux créés pour l'EXERCICE N° 23 : Imaginer les gros titres de la presse
MÉTHODES	Réflexion individuelle, travail en essaim, jeu de rôle, discussion plénière
DOCUMENT À DISTRIBUER	OUTIL N° 32 : Cadre de planification du message de plaidoyer
ÉTAPES	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Invitez les participants à réfléchir à la question identifiée et à la recherche et l'analyse qu'ils ont faites. Si ce travail a été réalisé en petits groupes, ils doivent rester dans les mêmes groupes. Sinon, ils peuvent travailler individuellement.</li> <li>2. Remettez l'OUTIL N° 32 : Cadre de planification du message de plaidoyer.</li> <li>3. Demandez aux participants de préparer un message de plaidoyer qui va satisfaire au test de l'argumentaire d'ascenseur. Autrement dit, ils vont devoir pouvoir communiquer leur message de plaidoyer dans le temps que met un ascenseur pour monter du rez-de-chaussée au cinquième étage, sur la base des informations dont ils disposent.</li> <li>4. Laissez-leur du temps pour la préparation, puis invitez deux participants à se livrer à un jeu de rôle. L'un des participants va communiquer son message, tandis que l'autre va écouter. Ils vont se tenir debout à l'avant ou au milieu de la salle, et prétendre qu'ils sont dans un ascenseur. Désignez un chronométrateur pour contrôler que le participant qui présente l'argumentaire ne dépasse pas 30 secondes pour faire passer son message. Invitez les autres participants à observer. Une fois l'argumentaire présenté, invitez les participants à échanger les rôles pour qu'ils aient chacun une chance de pratiquer l'argumentaire d'ascenseur.</li> <li>5. À la fin du jeu de rôle, invitez les participants à réagir et facilitez une discussion.</li> <li>6. Si le temps le permet, répétez l'exercice dans le cadre d'un travail en essaim. Veillez à limiter le temps de parole de chaque participant à 30 secondes pour partager son message.</li> <li>7. Insistez sur l'importance de rendre un message de plaidoyer clair et concis.</li> </ol>



## EXERCICE N° 39

**Les difficultés à définir des indicateurs de plaidoyer**

<b>Objectif</b>	<b>Comprendre certaines des difficultés à évaluer l'impact du plaidoyer, et comment les surmonter</b>
TYPE	Exercice en groupe
CONSEILS	La Version 2 demande une certaine préparation préalable
MÉTHODES	Travail en binômes, hiérarchisation, discussion plénière
MATÉRIEL	Notes repositionnables ou fiches cartonnées
ÉTAPES (VERSION 1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Invitez les participants à travailler par deux.</li> <li>2. Demandez à chaque binôme de songer à trois difficultés qui se présentent au moment d'évaluer l'impact du plaidoyer, et de noter chacune d'elles sur une note repositionnable ou une fiche cartonnée.</li> <li>3. Invitez les binômes à afficher leurs notes repositionnables ou fiches cartonnées au mur. Aidez-vous des notes à l'usage du facilitateur pour rappeler ce qui a pu être oublié ou négligé.</li> <li>4. Demandez aux binômes de marquer les notes ou fiches (à l'aide d'une marque ou d'un autocollant) pour indiquer l'ordre de priorité des difficultés, de la plus importante à la moins importante.</li> </ol>

- Facilitez une discussion plénière sur la manière de surmonter les difficultés. Aidez-vous des notes à l'usage du facilitateur pour vous guider.

PRÉPARATION PRÉALABLE (VERSION 2)	<p>Avant de faire l'exercice, utilisez les notes à l'usage du facilitateur pour préparer des affirmations auxquelles la réponse est Vrai ou Faux. Par exemple :</p> <p>« Il est simple de définir des indicateurs de plaidoyer. » Réponse : Faux</p> <p>« Il est difficile d'attribuer le succès d'un plaidoyer réalisé dans le cadre d'une coalition. » Réponse : Vrai</p> <p>« Ce qu'il est important d'évaluer, c'est le résultat final, et non le processus de plaidoyer. » Réponse : Faux</p>
ÉTAPES (VERSION 2)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Divisez le groupe en deux, à peu près au milieu. Demandez à chaque moitié de choisir un nom d'équipe.</li> <li>Lisez une par une les affirmations que vous avez préparées, en demandant à chaque équipe de répondre tour à tour.</li> <li>Félicitez l'équipe gagnante, puis facilitez une discussion plénière sur la manière de surmonter les difficultés, en vous aidant des notes à l'usage du facilitateur pour vous guider.</li> </ol>

## EXERCICE N° 40 Élaborer des indicateurs de plaidoyer et des moyens de mesure

**Objectif** Être capable de créer des indicateurs de plaidoyer et des moyens de mesure dans le cadre d'un plan de plaidoyer

**TYPE** Exercice en groupe. N.B. : cet exercice doit s'inscrire dans le contexte plus large de l'élaboration d'un plan de plaidoyer dont l'Impact (finalité), les Effets directs (but) et les Produits ont déjà été déterminés.

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

**DOCUMENTS À DISTRIBUER** OUTIL N° 31 : Cadre logique de plaidoyer  
OUTIL N° 34 : Organigramme d'indicateurs de plaidoyer

- ÉTAPES**
- Divisez les participants en trois groupes.
  - Demandez au premier groupe d'étudier l'Impact (finalité) du plan de plaidoyer, au deuxième groupe d'étudier les Effets directs (but) et au troisième groupe d'étudier les Produits.
  - Remettez l'OUTIL N° 34 : Organigramme d'indicateurs de plaidoyer à chaque groupe.
  - Invitez chaque groupe à compléter une version pro forma de l'OUTIL N° 34 : Organigramme d'indicateurs de plaidoyer, en répondant aux questions et en élaborant des indicateurs et moyens de mesure adaptés à chaque section, pour la partie du plan qu'on leur a attribuée. Utilisez l'OUTIL N° 31 : Cadre logique de plaidoyer et l'OUTIL N° 34 : Organigramme d'indicateurs de plaidoyer pour vous aider.
  - Invitez chaque groupe à présenter ses résultats en séance plénière.
  - Facilitez une discussion plénière sur les points d'accord et de désaccord, et ce qu'ils ont trouvé facile ou difficile, et pourquoi.