

## H

# Étape 5 du Cycle de plaidoyer

## Suivi, examen, évaluation et apprentissage

La Section H couvre l'Étape 5 du Cycle de plaidoyer, qui concerne le suivi, l'examen et l'évaluation d'un projet ou programme de plaidoyer, ou d'un élément de plaidoyer dans le cadre d'une stratégie de projet ou programme plus large. Elle explique les différences entre le suivi, l'examen et l'évaluation, les liens qui existent entre ces éléments et pourquoi ils sont importants, en mettant l'accent sur l'apprentissage. Elle donne également des indications sur le moment opportun et la manière de les effectuer.

Il est important d'étudier la Section H en conjonction avec les Sections F1 et F2, car un grand nombre des considérations qui interviennent dans le suivi, l'examen, l'évaluation et l'apprentissage se retrouvent également dans le processus de planification.



### 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.

- Quelles sont les différences entre le suivi, l'examen et l'évaluation ? 212
- À quoi bon effectuer un suivi, un examen et une évaluation de plaidoyer ? 213
- Pourquoi l'apprentissage est-il si important ? 214
- Comment effectuer un suivi et un examen de plaidoyer ? 215
- Comment évaluer un plaidoyer ? 216



### 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° 49 : Journal de suivi et d'examen de données 220
- OUTIL N° 50 : Questionnaire d'évaluation de plaidoyer 221



### Exercices de formation

Cette section propose des exercices de formation interactifs 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° 54 : Les bases du suivi, de l'examen et de l'évaluation de plaidoyer 223
- EXERCICE N° 55 : Assurer le suivi du plaidoyer 223
- EXERCICE N° 56 : Évaluer le plaidoyer 224

## SECTION H Notes à l'usage du facilitateur



Quelles sont les différences entre le suivi, l'examen et l'évaluation ?

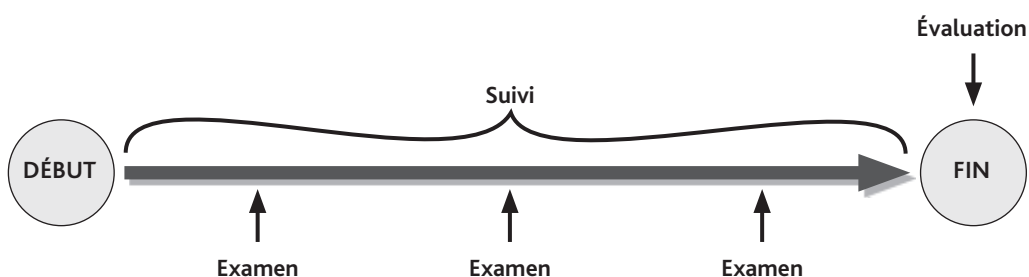
Le suivi, l'examen et l'évaluation sont les processus qui, combinés, nous permettent d'évaluer l'impact de notre travail. Dans le cadre d'un plaidoyer, ils nous aident à savoir si nous avons influencé des décideurs, ou fait des progrès dans ce sens, pour apporter des changements de lois, de politiques et de pratiques en faveur des personnes pauvres, vulnérables et marginalisées.

Si nous avons entrepris un **projet de plaidoyer** visant à obtenir un impact et des changements spécifiques dans une période de temps définie, le succès de ce projet sera mesuré selon que nous aurons obtenu les Produits visés dans les délais fixés et au coût prévu.

Si nous avons entrepris un **programme de plaidoyer**, autrement dit un groupe de projets liés, gérés de manière coordonnée pour en tirer des effets positifs qu'un seul projet ne peut permettre d'obtenir, notre succès sera alors déterminé par le fait que le programme aura ou non coordonné et hiérarchisé les ressources affectées aux projets, afin d'obtenir les Effets directs stratégiques et plus larges désirés.

- **Le suivi** décrit le processus de collecte systématique de données tout au long d'un projet ou d'un programme. Il s'agit d'un processus continu qui permet de suivre les progrès réalisés et de vérifier que nous faisons ce que nous avons prévu de faire, au moment où nous l'avions prévu. Il identifie les succès et les échecs, et aide à déterminer si le projet ou programme est en bonne voie. Il nous permet d'identifier rapidement les problèmes et de prendre ainsi les mesures correctives nécessaires ou de procéder proactivement aux améliorations requises.
- **L'examen** se fait régulièrement tout au long d'un projet ou d'un programme, mais de manière épisodique plutôt que continue. Il fournit des évaluations périodiques pour un projet, afin de vérifier s'il est en bonne voie d'atteindre les changements désirés, conformément au budget et aux délais prévus. Il relève les éléments d'apprentissage du projet ou programme pour nous permettre d'en tirer des enseignements importants qui vont pouvoir servir à orienter le projet ou programme, ou la conception et la mise en œuvre de projets et programmes futurs.
- **L'évaluation** s'effectue à la fin d'un projet ou d'un programme, mais parfois aussi à mi-parcours, pour analyser ce qui a été fait et en déterminer l'efficacité. Elle évalue le changement et les effets positifs plus larges créés par un projet ou un programme. Elle doit fournir des informations crédibles et utiles qui vont permettre d'incorporer les enseignements tirés dans les processus de décision des acteurs de plaidoyer, des alliés, des communautés et des bailleurs de fonds. Il est considéré de bonne pratique de consacrer du temps et des ressources à l'évaluation. Il existe de nombreux types d'évaluations, parmi lesquels l'évaluation en temps réel, participative ou d'impact. Le type d'évaluation à adopter dépendra du contexte du projet ou programme, des Produits et Effets directs désirés, et des ressources disponibles pour l'entreprendre.

Évaluation de l'Impact tout au long du Cycle de plaidoyer



	Suivi	Examen	Évaluation
Quand?	en continu	régulièrement	à la fin du projet ou programme, et parfois à mi-parcours
Quoi ?	efficience	efficacité, pertinence, impact immédiat	impact à long terme, durabilité
Qui est impliqué ?	communautés, personnel, alliés	communautés, personnel, alliés	communautés, personnel, alliés, opposants, cibles
Qui en est responsable ?	personnel	personnel ou consultant externe	personnel ou consultant externe
Quels éléments d'appréciation ?	internes	internes et externes	internes et externes
Pour qui ?	communautés, personnel	communautés, personnel, alliés, bailleurs de fonds	communautés, personnel, alliés, bailleurs de fonds et autres organisations
Pourquoi ?	confirmer la conception du projet ou programme et y apporter des ajustements mineurs	confirmer la conception du projet ou programme et apporter des ajustements mineurs au plan ou à la stratégie	influencer des changements majeurs de plan ou de stratégie et appliquer l'apprentissage à des projets ou programmes futurs similaires



À quoi bon effectuer un suivi, un examen et une évaluation de plaidoyer ?

« Le plaidoyer exige une approche et une façon de concevoir le succès, l'échec, le progrès et les bonnes pratiques, qui soient très différentes de la manière d'aborder les projets philanthropiques traditionnels visant, notamment, à fournir des services ou à modéliser des innovations sociales. Il est plus subtile et incertain, moins linéaire, et parce qu'il traite fondamentalement de politique, il dépend de l'issue de combats dans lesquels les bonnes idées et les preuves solides ne l'emportent pas toujours. »<sup>11</sup>

Les raisons pour lesquelles nous devons suivre, examiner et évaluer le travail de plaidoyer sont multiples :

#### ■ **Redevabilité**

Ceci nous permet d'être responsables envers toutes nos parties prenantes, y compris :

- les personnes des communautés affectées par la question de plaidoyer, et celles qui ont bénéficié des Activités du projet ou programme. Ce point est particulièrement important si nous avons fait le plaidoyer en leur nom
- les alliés et autres organisations avec lesquels nous avons éventuellement entrepris un plaidoyer dans le cadre d'un réseau, d'une coalition, d'une alliance ou d'une initiative conjointe
- les cibles, à l'image des décideurs que nous avons cherché à influencer
- les bailleurs de fonds qui ont financé notre travail de plaidoyer, et ceux qui l'ont soutenu par l'apport de ressources.

#### ■ **Apprentissage**

Apprendre d'un succès signifie que nous pouvons le reconnaître et tirer parti de ce que nous avons bien fait, et apprendre d'un échec signifie que nous pouvons le rectifier et veiller à faire les choses différemment pour éviter qu'il ne survienne de nouveau. Nous pouvons tirer des enseignements au moment d'étudier les progrès, d'évaluer notre impact, de célébrer nos accomplissements, de reconnaître et de résoudre les problèmes, et adapter nos plans, nos stratégies et nos méthodes de travail en conséquence.

<sup>11</sup> Il s'agit de la prémisse principale sur laquelle s'appuie l'article « The Elusive Craft of Evaluating Advocacy » publié par deux universitaires américains, Steven Teles et Mark Schmitt.

**■ Démonstration d'impact**

Ceci nous permet d'évaluer les progrès que nous avons réalisés (ou non) et pourquoi, et de démontrer les changements et les impacts que notre travail a apportés. Ces données nous aident à obtenir du soutien pour notre travail.

**■ Participation**

Le suivi et l'examen de notre travail de plaidoyer permettent à nos parties prenantes de donner un retour d'information et d'influencer la manière dont nous allons poursuivre le travail. L'évaluation de notre travail de plaidoyer permet aux principales parties prenantes d'apprécier l'impact du travail et de participer à déterminer les suites qui seront données.

**Pourquoi l'apprentissage est-il si important ?**

Un projet ou programme de plaidoyer a beaucoup à nous apprendre tout au long de son cycle de vie. Certains de ces enseignements sont basés sur des succès, et peuvent inspirer des axes d'amélioration à d'autres personnes. D'autres sont tirés d'échecs, et peuvent aider d'autres personnes à éviter de faire des erreurs similaires.

Pour comprendre ces enseignements, nous devons comprendre ce qui a bien marché ou moins bien marché (quand, où, avec qui, dans quelles circonstances et pourquoi). Pour cela, nous devons être capables d'analyser le travail réalisé, le contexte dans lequel il a été réalisé et ses conséquences. Notre capacité à le faire va parfois dépendre de la qualité de notre planification. Par exemple, comment avons-nous géré les désaccords lorsque nous avons collaboré avec d'autres personnes dans le cadre de coalitions, d'alliances ou de réseaux ? L'hypothèse que nous avons émise s'est-elle avérée être incorrecte ? Est-ce que nous avons rencontré des risques que nous n'avions pas identifiés correctement, ou que nous aurions pu mieux gérer ?

Pour qu'il y ait apprentissage, il faut que nous ayons le temps de réfléchir sur notre pratique, d'identifier les enseignements et de les partager avec d'autres personnes, et il faut que ces personnes aient la possibilité d'assimiler et d'appliquer ces enseignements. Pour cela, nous pouvons être amenés à programmer des réunions de suivi périodiques, afin de réfléchir aux progrès réalisés et d'améliorer notre pratique. Nous devons peut-être aussi aborder l'examen de ces progrès avec une ouverture d'esprit suffisante pour pouvoir reconnaître les difficultés, plutôt que de les masquer.

Un examen d'apprentissage (pouvant inclure un examen par les pairs) est une activité planifiée formelle que l'on peut réaliser de manière virtuelle ou en présence de parties prenantes importantes. Il peut intervenir à toute étape du projet ou programme de plaidoyer pour examiner les progrès réalisés, tirer les enseignements de ce qui se passe bien et moins bien, vérifier le champ d'application du plan ou de la stratégie, et procéder aux ajustements nécessaires, le cas échéant. Il peut porter sur les processus et/ou aspects techniques pour vérifier que les objectifs du projet sont conformes à ce qui était prévu. Il implique normalement les principales parties prenantes directement ou indirectement concernées par la mise en œuvre du travail, afin de recueillir leurs éclairages et observations. Cet examen va probablement mettre en lumière des points positifs, mais aussi des points négatifs. L'examen doit s'accompagner de recommandations spécifiques sur la façon d'appliquer ces enseignements pour la suite du projet et/ou d'autres initiatives futures.

## ÉTUDE DE CAS

## BRÉSIL

Dans le nord-est du Brésil, Diaconia, partenaire de Tearfund, travaillait avec des groupes de femmes de communautés rurales à proximité de la ville de Caraúbas. Dans le cadre de son action, ce partenaire s'attachait à sensibiliser les femmes à leurs droits et à leur donner les moyens de s'impliquer dans le Forum municipal sur la politique publique. Avec le soutien de syndicats et d'associations communautaires rurales, ces femmes souhaitaient défendre les intérêts des exploitations agricoles familiales de la région.

La région de Caraúbas est semi-aride et les précipitations y sont irrégulières. C'est pourquoi il est pratique courante de faire des réserves de nourriture, d'eau et de fourrage. Cette pratique peut être importante en saison sèche, lorsque la survie des communautés dépend de l'eau de pluie collectée pendant la saison des pluies. Or, cette collecte n'est pas toujours fiable, et les communautés se retrouvent parfois à court d'eau.

En vertu d'une loi brésilienne, l'État s'engage à fournir un accès universel à l'eau. Malheureusement, le gouvernement fédéral a traditionnellement appliqué cette loi en demandant au ministère de l'Intégration nationale d'acheter des citernes de stockage d'eau en polyéthylène (PVC), et en confiant à la Fondation nationale pour la santé la distribution de ces citernes dans les régions semi-arides.

Diaconia s'inquiétait de cette pratique, jugeant qu'elle sapait la connaissance locale concernant les bonnes pratiques en matière de stockage de l'eau. Par ailleurs, elle privait les populations de leur autonomie et de leur dignité. Avec d'autres organisations, ils ont donc formé une coalition pour lancer une campagne dont le slogan était simple : « Dites non aux citernes en PVC ! ». Cette campagne a mobilisé beaucoup de monde, y compris des groupes de femmes, des agriculteurs d'exploitations familiales et des Églises locales. À l'occasion de réunions publiques, ces personnes ont exprimé leur mécontentement à l'égard des citernes en PVC et demandé au gouvernement fédéral la permission de construire des citernes selon des méthodes s'appuyant sur leur connaissance locale.

Cette campagne n'a pas été facile et a pris du temps. Néanmoins, le gouvernement fédéral a fini par accepter de changer sa pratique. Diaconia a appris que la persévérance et la patience étaient nécessaires. Elle a aussi appris qu'il était important d'encourager la participation de tous les groupes affectés. Elle a également retenu qu'il était judicieux de suggérer des alternatives constructives au gouvernement fédéral, plutôt que de se contenter de critiquer la façon dont il appliquait la loi.



### Comment effectuer un suivi et un examen de plaidoyer ?

Le suivi et l'examen impliquent la collecte de données. Les données collectées doivent être utiles. Vous devez analyser et utiliser ces données, sinon il ne sert à rien de les enregistrer et de les collecter. Il nous arrive de collecter des données sans intérêt qui peuvent représenter une perte de temps, d'efforts et de ressources.

Quelqu'un a prononcé la célèbre phrase : « *On ne peut compter tout ce qui compte, mais tout ce que l'on peut compter ne compte pas pour autant.* » Autrement dit, nous devons nous assurer de collecter des données à la fois quantitatives et qualitatives :

- **Les données quantitatives** reflètent des chiffres, des montants, des moyennes et des statistiques. Elles peuvent être objectives, et il faut donc souvent les contextualiser. Elles peuvent servir à apporter la preuve d'une amélioration ou d'un changement.
- **Les données qualitatives** reflètent des descriptions, des explications, des contextes et des comparaisons. Elles peuvent être subjectives, et il est donc important de ne rien estimer et de ne rien conclure au-delà des observations d'origine. Elles peuvent servir à démontrer une amélioration ou un changement.

Lors de la collecte des données, il est important de veiller à consulter différentes personnes et à prendre en compte différents points de vue. Il est également important de ne pas se contenter de collecter des données, mais aussi de les enregistrer, de les analyser et de les exploiter. Pour cela, vous pouvez utiliser

de nombreux outils, tels que les questionnaires, l'observation directe, les entretiens semi-structurés, les enquêtes, les journaux, et autres<sup>12</sup> (cf. OUTIL N° 49 : Journal de suivi et d'examen de données et OUTIL N° 50 : Questionnaire d'évaluation de plaidoyer). Quel que soit l'outil que nous utilisons, nous devons déterminer les points suivants :

- Avons-nous fait ce que nous avons prévu de faire, au moment où nous l'avons prévu ?
- Avons-nous réussi à bien faire ce que nous avons prévu de faire ?
- Qu'avons-nous réussi à bien faire ? Que pouvons-nous faire encore mieux ?
- Qu'avons-nous moins bien fait, pourquoi et quels enseignements peut-on en tirer ?
- Qu'est-ce qui doit changer pour remettre notre stratégie sur la bonne voie ?

L'important est de tirer des enseignements chaque fois que nous effectuons un suivi ou un examen de notre travail de plaidoyer. Ces enseignements vont nous aider à déterminer si nous allons procéder à des changements pour rester en bonne voie, continuer sans rien changer, voire même interrompre ce que nous faisons (peut-être parce que les facteurs de justification de notre plaidoyer ne sont plus applicables, ou parce que les risques en jeu sont devenus trop élevés). L'apprentissage est fondamental pour un bon suivi et un bon examen.

Voici un exemple concret basé sur l'examen d'une activité de plaidoyer destinée à mobiliser des personnes à participer à une marche dans les rues :

## EXEMPLE

Ce qui s'est passé ...	À retenir pour la prochaine fois ...
La marche dans les rues était pacifique	Demander la permission aux autorités suffisamment à l'avance, et insister sur la nature pacifique de la marche dans tous les tracts et les annonces
De nombreux groupes étaient impliqués	Commencer à développer des relations avec des alliés clés avant d'organiser la marche, et veiller à tenir tout le monde informé des plans
Des décideurs importants étaient présents	Informar les décideurs très tôt
Des changements de politiques en ont résulté	Donner aux décideurs une plate-forme pour annoncer les changements prévus, par exemple à travers les médias
Manque d'organisation le jour-même	Veiller à désigner un responsable de l'organisation, et à ce que ce dernier assure une bonne coordination en connaissant le numéro de téléphone de toutes les personnes impliquées
Certains représentants d'Églises ne sont pas venus	Contactar toutes les Églises à l'avance et expliquer la nature exacte de la manifestation



### Comment évaluer un plaidoyer ?

Il est de bonne pratique de procéder à des évaluations. Il existe plusieurs façons de le faire. L'option que nous allons choisir va dépendre de la nature du projet ou programme de plaidoyer, et de facteurs tels que le temps, l'argent, les ressources et les capacités fonctionnelles disponibles, les indicateurs définis au moment d'élaborer notre plan ou stratégie de plaidoyer, les niveaux de redevabilité exigés par les bailleurs de fonds et les bénéficiaires, l'étendue de la participation attendue des parties prenantes et les enseignements tirés.

12 Détails présentés dans ROOTS 5 – *Gestion du cycle de projet*.

Parmi les méthodes les plus courantes figurent :

- **Enquête sur les connaissances, attitudes et pratiques** : un diagnostic éducatif de la communauté, révélant une hausse des connaissances de la question, des attitudes vis-à-vis de la question et des changements de pratique.
- **Journal vidéo communautaire** : des membres de la communauté utilisent des caméras pour filmer les changements survenus.
- **Cartographie des incidences** : un processus de mesure axé sur les changements de comportement manifestés par les bénéficiaires, comprenant une longue phase de conception suivie d'une phase cyclique d'enregistrement de données.
- **Changement le plus significatif** : le recueil et l'interprétation de récits de changement, afin de faciliter l'amélioration.
- **Analyse coût-avantages** : un processus systématique permettant de comparer le coût total prévu de chaque option par rapport aux avantages totaux prévus, pour voir si les avantages l'emportent sur les coûts, et de combien, et pour déterminer si la décision d'investir dans le projet ou programme était juste.
- **Retour social sur investissement** : une méthode basée sur des principes permettant de mesurer la valeur sociale et autre valeur non financière par rapport aux ressources investies, afin d'évaluer l'impact sur les parties prenantes, d'identifier des moyens d'améliorer la performance et de renforcer les investissements.

L'évaluation doit :

- **Être participative** : centrée sur les personnes et impliquant les parties prenantes d'un projet ou programme de plaidoyer, telles que les communautés affectées, les alliés et les cibles.
- **Évaluer l'impact** : analyser les changements attribuables à un projet ou programme de plaidoyer, qu'ils soient intentionnels ou non, en demandant comment les choses auraient changé si le travail n'avait pas été entrepris.
- **Être objective** : menée par une ou plusieurs personnes qui n'ont pas participé au projet ou programme de plaidoyer, et qui sont capables d'avoir une opinion neutre du travail.

Avant de procéder, il convient de prendre les décisions suivantes :

■ **Qui ?**

Qui doit faire l'évaluation ? Elle peut être réalisée par une petite équipe interne ou par une personne ou équipe externe.



■ **Quand ?**

Quand faut-il faire l'évaluation ? Elle se fait normalement le plus tôt possible après la fin du projet ou programme. Si vous attendez trop longtemps, il est probable que les principales personnes impliquées commencent à oublier des informations importantes.

■ **Quoi ?**

Que doit-on évaluer ? Il est important que l'évaluation identifie les changements planifiés et non planifiés. Elle doit aussi évaluer l'efficacité (autrement dit, si les ressources ont été utilisées de manière appropriée et stratégique) et l'efficacéité (autrement dit, si le plaidoyer a eu un impact durable et transformationnel).



Le point de départ d'une évaluation est la rédaction des Termes de référence (TdR) pour la personne ou l'équipe qui va mener l'évaluation. Les principaux éléments de ces TdR incluent généralement :

- **Contexte** : des informations sur le projet ou programme, et la raison pour laquelle l'évaluation est nécessaire.
- **But** : ce que notre organisation attend de l'évaluation.
- **Questions à poser** : les questions centrales auxquelles l'évaluation doit répondre.
- **Éléments spécifiques à prendre en compte** : les aspects spécifiques (internes et/ou externes) que nous voulons que l'évaluation aborde.
- **Méthodologie** : les paramètres généraux de l'approche et les techniques que nous aimerions voir utilisées par les évaluateurs.
- **Logistique** : délais, coûts, etc.

Vous trouverez des informations pratiques et des suggestions de questions à prendre en compte dans l'OUTIL N° 50 : Questionnaire d'évaluation de plaidoyer.

Il est de bonne pratique que l'évaluation soit rédigée sous forme de rapport.

### Sommaire du rapport d'évaluation

- Introduction et contexte
- Résumé de la situation avant d'entreprendre le plaidoyer
- Données sur la question de plaidoyer :
  - Comment a-t-elle été identifiée ?
  - Qui a contribué à sélectionner la question ?
  - La recherche et l'analyse de la question étaient-elles suffisantes ?
  - Quels étaient les causes sous-jacentes et les effets du problème ?
  - Quelles étaient les solutions proposées ?
- Données sur les stratégies de plaidoyer utilisées :
  - Les cibles choisies étaient-elles les bonnes ?
  - Ont-elles été influencées de la manière la plus efficace possible ?
  - Quelles ont été les méthodes et les Activités utilisées ?
- Résumé des Intrants et analyse des Intrants ayant conduit à des Produits
- Résumé des Produits et analyse des Produits ayant conduit à des Effets directs
- Informations sur les circonstances indépendantes de la volonté de l'organisation
- Données sur les Effets directs et l'Impact :
  - Dans quelle mesure la finalité et les objectifs ont-ils été atteints ?
  - Quelles en ont été les conséquences involontaires et pourquoi ?
- Conclusions et recommandations



L'important est que notre évaluation nous conduise à tirer des enseignements. Les raisons du succès ou de l'échec d'un projet sont nombreuses. En voici quelques exemples :

ENSEIGNEMENTS DES SUCCÈS	ENSEIGNEMENTS DES ÉCHECS
<p>Nous avons eu de bons contacts avec des décideurs sur la base de bonnes relations précédentes.</p> <p>Nous avons des données factuelles fiables, exactes et détaillées, basées sur une recherche approfondie, à l'appui de nos messages de plaidoyer.</p> <p>Nous avons fait bon usage de contacts, réseaux, coalitions et alliances existants.</p> <p>Parce que nous avons utilisé toutes les informations disponibles, nos demandes de financement ont été acceptées.</p> <p>Nos objectifs étaient réalistes, ce qui nous a permis de les réaliser dans les délais prévus.</p> <p>La communauté locale a été mobilisée pour se représenter elle-même auprès des décideurs.</p> <p>La question préoccupait réellement la population locale.</p> <p>Nous avons des lignes claires de responsabilité et d'autorité.</p>	<p>Nous avons négligé des risques qui n'étaient pas évidents au moment d'effectuer notre analyse des risques.</p> <p>Nous aurions dû anticiper le fait que certains décideurs n'écouteront pas et/ou que nous ne pourrions pas accéder à ces décideurs.</p> <p>Nous n'avons pas toujours suffisamment d'informations pour répondre aux questions.</p> <p>La question de plaidoyer que nous avons choisie initialement n'était pas la bonne.</p> <p>Par manque de ressources humaines ou de temps, nous n'avons pas pu mettre en œuvre la stratégie que nous avions planifiée.</p> <p>Nous aurions dû prévoir la possibilité d'une réduction du financement et son impact potentiel sur nos activités de plaidoyer.</p> <p>Nous n'avons pas pu trouver suffisamment d'alliés pour le type de plaidoyer que nous avons choisi de faire et il n'y avait pas assez d'alliés pour la question de plaidoyer qui nous préoccupait.</p> <p>Nous aurions dû prévoir plus de temps pour développer des relations de confiance avec des alliés potentiels.</p> <p>Le processus était bien plus lent que nous ne l'avions anticipé.</p> <p>Certaines personnes s'étaient vu confier des tâches pendant la phase de planification, mais elles n'ont pas toujours fait les activités qu'elles avaient promis de faire.</p> <p>Nous n'avons pas assez investi pour arriver à comprendre suffisamment les aspects techniques et/ou juridiques.</p>



OUTIL N° 49

## Journal de suivi et d'examen de données

Il est de bonne pratique d'établir un processus de suivi et d'examen avant de commencer le travail de plaidoyer, car il va faciliter la planification et l'exécution. Cet outil suggère des informations à collecter et indique où les trouver.

Type de données de suivi	Questions à poser	Informations à recueillir
<b>Intrants</b>	De quelles ressources disposons-nous pour faire notre plaidoyer ? Sont-elles suffisantes ? Avons-nous besoin d'investir davantage en personnel, en temps, en argent, etc. ?	Par exemple : Finances – demandes de financement, budgets Temps de travail et expertise – feuilles de temps, journaux techniques Matériels – comptes de recettes et dépenses, reçus
<b>Activités</b>	Quelles sont les Activités impliquées dans notre plaidoyer ? Les Activités que nous faisons sont-elles les bonnes ? Les personnes impliquées sont-elles les bonnes ?	Par exemple : Réunions – comptes rendus, notes de réunions Cartes postales et pétitions – nombre de signatures Lettres et courriels – copie du courrier envoyé et reçu Actions de mobilisation – plan d'action de campagne Médias – coupures de presse, enregistrements radiophoniques
<b>Produits</b>	Que génèrent nos Activités de plaidoyer ? Les Produits que nous générons sont-ils les bons ? Avons-nous besoin de changer nos Activités pour obtenir de meilleurs Produits ? (Ces données sont généralement quantitatives.)	Par exemple : Nombre d'actions de campagne menées Nombre de réunions et détail des participants Nombre de lettres, courriels, cartes postales, pétitions signés et envoyés
<b>Effets directs (but)</b>	Notre plaidoyer a-t-il eu une quelconque influence discernable ? Des décideurs ont-ils adopté nos messages de plaidoyer ? Des changements de lois, de politiques et de pratiques sont-ils intervenus ? (Ces données sont souvent qualitatives.)	Par exemple : Entretiens avec des cibles et des alliés du plaidoyer Tribunes libres dans les médias Communications de décideurs émises en privé Déclarations de décideurs dans le domaine public Projets de lois Documents de consultation de politique
<b>Impact (finalité)</b>	En quoi notre plaidoyer a-t-il affecté l'existence de personnes pauvres, vulnérables et marginalisées ? Les changements de lois, de politiques ou de pratiques se traduisent-ils par un changement dans l'existence des personnes ? (Ces données sont généralement qualitatives.)	Par exemple : Entretiens avec des bénéficiaires du plaidoyer Études de cas Récits de changement Recherche sur les changements de pratiques et de comportements Statistiques sur la mise en œuvre de lois et politiques



OUTIL N° 50

## Questionnaire d'évaluation de plaidoyer

### Questions pour nos alliés de plaidoyer :

- Quelle était votre implication dans le plaidoyer ?
- Quelle était la qualité des données factuelles sur lesquelles s'appuyait le plaidoyer ?
- Quelles informations supplémentaires auriez-vous souhaité avoir ?
- La finalité et les objectifs de plaidoyer de l'organisation étaient-ils clairs ?
- Dans quelle mesure les stratégies utilisées étaient-elles les bonnes ?
- Qu'est-ce qui permet de prouver que des changements de lois, de politiques et/ou de pratiques ont résulté du travail de plaidoyer ?
- En quoi le plaidoyer a-t-il été réussi, et pourquoi ?
- En quoi le plaidoyer ne s'est-il pas bien passé, et pourquoi ?
- Qu'avez-vous appris du plaidoyer ?

### Questions pour nos cibles de plaidoyer :

- Quelle était la nature de votre relation avec l'organisation ?
- De quelles informations disposiez-vous sur la question et les messages de plaidoyer avant que l'organisation n'entre en contact avec vous ?
- Quel était le niveau d'efficacité des informations et données factuelles sur la question que l'organisation vous a fournies ?
- Qu'avez-vous fait en conséquence du plaidoyer ?
- Quels changements avez-vous apportés à des lois, politiques et/ou pratiques en conséquence du plaidoyer ?
- L'organisation aurait-elle pu faire quelque chose pour être plus efficace ? Si oui, quoi ?

### Questions pour les bénéficiaires et les communautés affectées par la question :

- Avez-vous observé des changements dans des lois, des politiques et/ou des pratiques ?
- Si des changements sont intervenus, comment vous ont-ils affectés, vous et votre communauté ?
- Y a-t-il eu des conséquences inattendues ? Si oui, lesquelles ?
- Reste-t-il des problèmes non résolus ? Si oui, lesquels ?

### Questions à nous poser à nous-mêmes :

- Avons-nous choisi la bonne question de plaidoyer ? Si non, pourquoi ?
- Nos données factuelles et notre analyse étaient-elles suffisantes pour soutenir notre plaidoyer ? Si non, pourquoi ?
- Avons-nous identifié les bonnes solutions potentielles et démontré les liens avec les problèmes sources ? Si non, pourquoi ?
- Avons-nous donné aux bénéficiaires des communautés affectées par la question les moyens de participer à notre plaidoyer lors des phases de sélection de la question, de planification et d'exécution ? Si non, pourquoi ?
- La finalité et les objectifs de notre plaidoyer étaient-ils appropriés ? Si non, pourquoi ?
- Avons-nous suffisamment de ressources pour notre plaidoyer ? Si non, pourquoi ?

- Avec quel degré d'efficacité avons-nous utilisé nos Intrants pour réaliser nos Produits ?
- Avons-nous ciblé les bonnes personnes et les avons-nous influencées de la manière la plus efficace possible ? Si non, pourquoi ?
- Avons-nous utilisé les bonnes Activités pour convaincre les cibles de nos messages de plaidoyer ?
- Dans quelle mesure nos Produits ont-ils eu les Effets directs souhaités, et y a-t-il eu des conséquences inattendues ?
- Qu'est-ce qui nous permet d'affirmer que nous avons influencé des décideurs à changer d'opinion, d'attitude et/ou de comportement à l'égard de la question de plaidoyer ?
- Quelles sont les preuves que des lois, des politiques et/ou des pratiques ont changé en conséquence de notre plaidoyer ?
- Quel degré de changement ont connu les bénéficiaires au sein des communautés affectées par la question ?
- Quels facteurs externes inattendus ont eu un impact sur notre plaidoyer ? Dans quelle mesure aurions-nous pu les prévoir ?
- Y a-t-il eu des conséquences inattendues supplémentaires ? Si oui, lesquelles ?
- En quoi le plaidoyer a-t-il été réussi, et pourquoi ?
- En quoi le plaidoyer ne s'est-il pas bien passé, et pourquoi ?
- Quels enseignements avons-nous tirés pour faire mieux la prochaine fois ?

## SECTION H Exercices de formation



### EXERCICE N° 54

#### Les bases du suivi, de l'examen et de l'évaluation de plaidoyer

<b>Objectif</b>	<b>Comprendre les termes de base qui sont importants en matière de suivi, d'examen et d'évaluation du plaidoyer, et les liens avec la planification</b>
TYPE	Exercice en groupe
MÉTHODES	Jeu des paires, discussion plénière
PRÉPARATION PRÉALABLE	<ol style="list-style-type: none"> <li>À l'aide des notes de formation des pages 122-123 de la Section F1 (planification) et des pages 212-214 de la Section H (suivi, examen et évaluation), inscrivez ou tapez tous les mots clés sur des feuilles de format A4 (un mot par feuille). Selon le nombre de participants, ces mots vont pouvoir inclure Suivi, Examen, Évaluation, Intransigent, Activité, Produit, Effet direct, Impact, Risque, Hypothèse, Redevabilité, Apprentissage et Participation.</li> <li>À l'aide de ces mêmes notes de formation, inscrivez ou tapez toutes les définitions de ces mots-clés sur d'autres feuilles de format A4 (une définition par feuille), en veillant à ce que tous les mots choisis aient une définition correspondante.</li> <li>Si vous avez tapé les mots et définitions, n'oubliez pas de les imprimer sur des feuilles de format A4.</li> <li>Il est important de créer suffisamment de mots et définitions pour que chaque participant ait une seule feuille de papier. Si nécessaire, limitez votre liste ou répétez certaines combinaisons de mots/définitions. Si le nombre de participants est impair, un facilitateur doit participer pour avoir des paires complètes.</li> </ol>
ÉTAPES	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mélangez les feuilles de mots et de définitions.</li> <li>Donnez une feuille à chaque participant, en posant la feuille à l'envers sur la table.</li> <li>Donnez le signal de départ du jeu, en demandant aux participants de trouver leur seconde moitié. Autrement dit, le participant qui a un mot doit trouver la définition correspondante, et le participant qui a une définition doit trouver le mot correspondant.</li> <li>Lorsque les participants ont trouvé leur partenaire, invitez les binômes à discuter entre eux pour savoir s'ils sont ou non d'accord avec la définition, et pourquoi. Accordez-leur du temps pour cela.</li> <li>Invitez les participants à regagner leur place et demandez à chaque binôme de partager ses réflexions sur son mot et sa définition. Une fois que chaque binôme s'est exprimé, affichez son mot et sa définition côte à côte au mur à l'aide de punaises ou de ruban adhésif.</li> </ol>



### EXERCICE N° 55

#### Assurer le suivi du plaidoyer

<b>Objectif</b>	<b>Comprendre quelles sont les données à suivre dans un projet de plaidoyer, et comment les obtenir</b>
CONTEXTE	Exercice en groupe. N.B. : cet exercice exige que les participants aient apporté avec eux un modèle logique, un cadre logique ou une fiche de planification, ou qu'ils aient réalisé un modèle logique (OUTIL N° 30 : Modèle logique de plaidoyer) ou un cadre logique (OUTIL N° 31 : Cadre logique de plaidoyer) ou un plan de plaidoyer (OUTIL N° 33 : Fiche de planification des activités) dans le cadre de l'atelier (ces trois outils se trouvent dans la Section F1).
MÉTHODES	Discussion en petits groupes, commentaires créatifs, discussion plénière
DOCUMENT À DISTRIBUER	OUTIL N° 49 : Journal de suivi et d'examen de données

- ÉTAPES
1. Renvoyez les participants à ce qu'ils ont étudié lors de l'étape de planification, et demandez-leur de revoir leur modèle ou cadre logique, ainsi que leur fiche de planification d'activités.
  2. Divisez les participants en petits groupes de trois ou quatre personnes, de préférence les mêmes que celles qui ont travaillé ensemble sur la planification.
  3. Demandez à la moitié de ces groupes d'identifier les données quantitatives qu'ils vont devoir collecter pour assurer le suivi et l'examen des indicateurs qu'ils ont définis, et à l'autre moitié de faire la même chose pour les données qualitatives.
  4. Invitez les participants à être spécifiques sur la façon dont ils vont obtenir ces données, les documents qu'ils vont prendre en compte, les personnes auxquelles ils vont demander des données, etc. Pour les aider, encouragez-les à utiliser l'OUTIL N° 49 : Journal de suivi et d'examen de données.
  5. Facilitez une séance de commentaires et une discussion plénière sur les principaux thèmes et approches qui ressortent. Encouragez-les à faire part d'expériences concrètes qu'ils ont vécues, lorsque c'est possible.



## EXERCICE N° 56

**Évaluer le plaidoyer**

**Objectif** Identifier les bonnes pratiques en matière d'évaluation de plaidoyer

**TYPE** Cet exercice fonctionne mieux avec un groupe d'au moins huit personnes, et encore mieux s'ils sont plus de huit. Néanmoins, il peut aussi se réaliser avec un plus petit groupe.

**MÉTHODES** Travail en binômes, discussion en petits groupes, jeu de rôle, discussion plénière

**DOCUMENT À DISTRIBUER** OUTIL N° 50 : Questionnaire d'évaluation de plaidoyer

- ÉTAPES
1. Sélectionnez une question de plaidoyer. Il peut s'agir d'une question réelle sur laquelle les participants travaillent en dehors de l'atelier de formation, d'une question qu'ils ont choisie dans le cadre de l'atelier, ou d'une étude de cas (réelle ou imaginée, mais fournie par le facilitateur de l'atelier).
  2. Si possible, divisez les participants en quatre groupes de deux. Attribuez à chaque binôme une identité, à savoir :
    - l'organisation
    - les alliés du plaidoyer
    - les cibles du plaidoyer
    - la communauté affectée.
 Si le groupe compte moins de huit participants, donnez à chaque binôme une double identité.
  3. Chaque binôme doit maintenant planifier et préparer. Selon leur identité, les binômes vont se voir interrogés pour l'évaluation. Ils vont aussi devoir interroger un autre binôme qui leur a été affecté. Dans ces deux cas, ils vont devoir réfléchir à la manière de répondre aux questions et de poser des questions, en s'aidant de l'OUTIL N° 50 : Questionnaire d'évaluation de plaidoyer.
  4. Invitez chaque binôme, tour à tour, à se livrer à un jeu de rôle avec l'autre binôme, en tant qu'interrogateur et en tant qu'interrogé. Invitez les autres binômes à observer.
  5. Après chaque jeu de rôle, facilitez une discussion plénière sur ce qui a bien fonctionné et moins bien fonctionné. Orientez la discussion vers les thèmes d'apprentissage communs et les bonnes pratiques d'évaluation d'un plaidoyer.