

Création de réseaux pour le changement de politiques :

Un manuel de formation pour le plaidoyer



Projet POLICY

Première édition août 2000

POLICY est un projet quinquennal financé par l'Agence des Etats-Unis pour le développement international dans le cadre du contrat CCP-C-00-95-00023-04, à compter du 1 septembre 1995. Le projet est mis en œuvre par le Futures Group International, en collaboration avec le Research Triangle Institute (RTI) et le Centre for Population and Development Activities (CEDPA.)

Pour de plus amples informations, prière de contacter :

Director, The POLICY Project
The Futures Group International
1050 17th Street NW, Suite 1000
Washington, DC 200036

Téléphone : (202) 775-9680
Fax : (202) 775-9694
E-mail : policyinfo@tfgi.com
Internet : www.policyproject.com

Remerciements

Le Projet POLICY est reconnaissant aux personnes suivantes pour leurs contributions à ce manuel :

Auteurs Collaborateurs :

Barbara Boyd, Susan Homer, Frances Houck, Sue Richiedei et Taly Valenzuela.

Critiques Techniques :

Adrienne Allison, Barbara Crane, Kristina Engstrom, Inday Feranil, Norine Jewell, Jeff Jordan, Nancy McGirr, Elizabeth Schoenecker, Dianne Sherman et Janet Smith.

Les vues exprimées dans ce manuel ne reflètent pas systématiquement les opinions de l'USAID.

Création de réseaux pour le changement de politiques : Un manuel de formation pour le plaidoyer

Table des matières

Introduction

Section I Le pouvoir du nombre : former des réseaux efficaces

- Unité 1 Que sont les réseaux de plaidoyer?
- Unité 2 Communication efficace : se comprendre mutuellement
- Unité 3 Coopération et non-compétition : renforcement d'équipe
- Unité 4 Prise de décision : arriver à un consensus du groupe
- Unité 5 Enoncés de mission : se donner une direction commune
- Unité 6 Faire en sorte que ça marche : gérer le réseau

Section II Intervenants, thèmes et possibilités : évaluer l'environnement politique

- Unité 1 Le processus de formulation des politiques :
le gouvernement passe à l'action
- Unité 2 Prise de décision pour la santé reproductive :
analyser l'environnement politique
- Unité 3 Classer par ordre prioritaire les thèmes des stratégies politiques :
arriver aux meilleures correspondances

Section III La stratégie de plaidoyer : Se mobiliser pour l'action

- Unité 1 Qu'est-ce que le plaidoyer?
- Unité 2 Thèmes, buts et objectifs : poser les fondements
- Unité 3 Publics cibles : identifier le soutien et l'opposition
- Unité 4 Messages : informer, persuader et passer à l'action
- Unité 5 Collecte de données :
combler l'écart entre les populations et les décideurs
- Unité 6 Appels de fonds : mobiliser des ressources
- Unité 7 Entrer en action : développer un plan
- Unité 8 Suivi et évaluation

LE POUVOIR DU NOMBRE : FORMER DES RESEAUX EFFICACES

Ne doutez jamais qu'un petit groupe de citoyens engagés et consciencieux puisse changer le monde; de fait, c'est la seule force qui ait jamais réussi.

Margaret Mead

Introduction

Pourquoi entend-on tellement parler des réseaux actuellement? Probablement parce que la formule réussit! Prenons la réussite de la Conférence internationale de 1994 sur la Population et le Développement et le rôle des ONG qui ont su obtenir un accord de 179 pays pour un programme d'action et prenons le Prix Nobel de la Paix de 1997 qui a été attribué au coordinateur de la Campagne internationale de destruction des mines terrestres, coalition de plus de 1 000 ONG dans 60 pays. A l'évidence, les réseaux sont en plein essor.

La création de réseaux, c'est simplement un processus visant à établir et à maintenir un contact entre des individus et des organisations qui partagent ou soutiennent des buts communs et qui conviennent de la manière de travailler ensemble pour atteindre ces buts.

Par le biais du plaidoyer, les réseaux peuvent entamer un dialogue à haut niveau avec des décideurs et d'autres personnes influentes concernant les politiques nationales. Pour ce qui est de la planification familiale et de la santé reproductive (PF/SR), les réseaux peuvent identifier diverses questions ou divers thèmes sur lesquels peuvent se concentrer les campagnes de plaidoyer. Par exemple : l'élimination des taxes sur les contraceptifs importés ou l'adoption d'une politique nationale en matière de population. Les politiques au niveau opérationnel relèvent d'un

Réseaux de plaidoyer opérationnels

KIDOG est un réseau d'ONG turques visant à améliorer la santé, l'éducation et le statut juridique des femmes par le biais du plaidoyer. Lorsque KIDOG a appris que le ministère de la Santé n'avait pas octroyé de fonds suffisants pour maintenir le niveau actuel des contraceptifs disponibles dans le système public de la santé, le réseau s'est attelé à la tâche — et vite. Dans les deux mois qui ont suivi, les membres de KIDOG ont organisé une conférence de presse nationale pour porter à l'attention des médias la question des contraceptifs et ils ont élaboré un plan ciblant les principaux décideurs. Tous ces efforts n'ont pas été en vain puisqu'ils ont obtenu une audience avec le président de la Turquie leur demandant de présenter leurs idées sur la question. Suivant la demande spécifique faite par KIDOG, le président Demirel a écrit au premier ministre, lui demandant que des crédits soient alloués à l'achat des produits nécessaires.

Le plaidoyer est un ensemble d'actions ciblées visant les décideurs dans le but de soutenir une politique spécifique.

Les réseaux de plaidoyer sont des groupes d'organisations et de personnes travaillant ensemble pour obtenir des changements politiques, de lois ou de programmes concernant un thème bien particulier.

autre domaine, possible pour une campagne. Ces politiques concernent la formulation de directives spécifiques pour l'octroi de ressources et la prestation de services. Le plaidoyer est réalisé par le biais de campagnes uniques, d'une durée limitée et d'un travail continu, entrepris par le réseau face à divers thèmes aux niveaux national, régional ou local.

En suscitant un soutien public pour les questions de santé reproductive et en reliant celles-ci à d'autres thèmes socioéconomiques importants envisagés par les décideurs — par exemple, l'allègement de la pauvreté et la création d'emploi — un réseau aide à changer les connaissances, attitudes et pratiques des principaux décideurs. Parallèlement, un réseau aide à vérifier la mise en place de politiques et d'affectation de ressources adéquates et plus représentatives pour les activités de planification familiale et de santé reproductive.

Le but de la Section I de ce manuel est d'aider les participants — qu'ils soient en train de créer un nouveau réseau ou de consolider un réseau existant — à comprendre que la création de réseaux efficaces pour le plaidoyer ne se fait pas toute seule. Avant qu'un réseau ne puisse commencer ses activités de plaidoyer, les membres doivent créer une identité du réseau, renforcer et pratiquer leurs compétences de communication, définir les processus décisionnels et faire l'inventaire des compétences et des ressources présentes au sein du groupe.

Que sont les réseaux de plaidoyer?

Notes générales

Les réseaux sont universels. Qu'elles l'admettent ou pas, la plupart des personnes appartiennent à des groupes structurés ou informels — ou à des réseaux — organisés autour de la vie familiale, du travail, des activités religieuses ou des loisirs. Nous utilisons régulièrement les réseaux personnels et professionnels pour diverses raisons — trouver un travail, obtenir des fonds pour une association ou un centre communautaire, participer à la campagne d'un politicien ou demander aux responsables d'élargir la gamme des services fournis dans le dispensaire local.

Les réseaux sont d'une aide inestimable pour le plaidoyer car ils créent les structures permettant aux organisations et individus de partager des buts communs qui leur appartiennent. Dans le domaine de la santé reproductive, les membres des réseaux sont généralement des représentants des ONG, des groupements féminins, des organisations communautaires et des associations professionnelles d'infirmières, de sages-femmes, de médecins ou d'avocats. Les dirigeants religieux et traditionnels sont des membres acceptables dont les points de vue et l'influence aideraient beaucoup à atteindre les objectifs du réseau.

Les thèmes qui feront l'objet de plaidoyers dépendent des réalités politiques locales et des possibilités de changement qui existent ainsi que des intérêts spécifiques des membres du réseau. En ce qui concerne la santé reproductive, les possibilités sont bien nombreuses, allant de l'accroissement du financement national pour les contraceptifs à l'éducation à la vie familiale pour les jeunes scolarisés, aux efforts en vue d'interdire le trafic de jeunes filles ou encore à la suppression des réglementations contraignantes sur les importations de contraceptifs.

S'ils veulent réussir à plaider pour leur cause, les réseaux doivent être bien organisés et fonctionner efficacement. Leurs fondateurs doivent réunir les ressources, le temps, l'énergie et les talents d'un grand nombre de personnes et d'organisations et ensuite, saisir adroitement les occasions d'influencer la formulation de politiques en fonction de leurs buts et objectifs. Lorsqu'ils réussissent, ces réseaux aident à créer un contexte constructif et indépendant pour la santé reproductive.

Que renferme le nom?

Pour éviter toute confusion, le manuel utilisera tout le long réseaux ou réseaux de plaidoyer.

Les partenaires de POLICY dans différents pays utilisent des noms différents pour leurs groupes de plaidoyer — certains sont appelés réseaux et d'autres sont appelés coalitions ou groupes de pression. Les structures et les procédures utilisées par ces groupes varient, elles aussi. Par exemple, en Bolivie, les réseaux sont très structurés et permanents alors qu'en Roumanie, les groupes de pression sont structurés et permanents et les réseaux sont informels et peu structurés. Peu importe le nom choisi par un groupe de plaidoyer. Ce qui compte, c'est que tous ses membres comprennent et conviennent du nom, de la structure et des procédures de fonctionnement.

OBJECTIFS

A la fin de cette unité, les participants seront en mesure de :

- définir et faire la liste des avantages de la création de réseaux;
- identifier un réseau d'individus et d'organisations dans leur vie personnelle et professionnelle;
- et élaborer une liste des éléments nécessaires pour créer et entretenir des réseaux réussis.

DUREE

4 heures et 20 minutes

MATERIEL/ DOCUMENTS A DISTRIBUER

- Grande feuille, feutres et ruban adhésif
- Première page d'un journal local avec les gros titres découpés pour l'Activité 6
- Copies des documents à distribuer :
 - I.1.1 Notes générales
 - I.1.2 Éléments de la création et de l'entretien des réseaux

PREPARATION ACTIVITE 1

Lire l'introduction à la Section I et les notes générales pour l'Unité 1.

Remarques d'ouverture

Durée : 30 minutes

- Souhaitez la bienvenue aux participants à l'atelier et présentez-vous.
- Passez en revue le but de l'atelier et de la Section I.
- Facilitez les présentations des participants.
- Passez en revue les attentes des participants.
- Passez en revue le programme quotidien et discutez de l'ordre et du déroulement des diverses unités de la Section I.

ACTIVITE 2

Introduction aux réseaux

Durée : 15 minutes

Introduisez l'Unité 1 en examinant les objectifs et en faisant une brève présentation sur les réseaux et le pouvoir de plaidoyer des réseaux. Les points-clés à inclure à votre vue générale des réseaux sont les suivants.

- Les réseaux sont universels et presque tout le monde appartient à un ou plusieurs réseaux.
- Les réseaux peuvent être personnels ou professionnels; structurés ou informels; temporaires ou stables. Ils peuvent inclure des membres de la famille, des amis d'école, des collègues, des membres de la même institution religieuse, etc.
- Les membres d'un réseau ont au moins une chose en commun avec les autres membres de ce réseau.
- Parfois, les réseaux deviennent le noyau d'un groupe qui cherche à soutenir une cause ou une action spécifique. La création ou le renforcement de ce type de réseau — un réseau de plaidoyer — est la priorité même de cet atelier.
- Les réseaux de plaidoyer sont des outils utiles et efficaces pour atteindre des buts communs.

- Les réseaux de plaidoyer sont efficaces car ils fournissent une structure qui permet aux organisations et aux individus de coopérer, de collaborer, de partager expertise et ressources pour influencer les politiques.
- Pour qu'ils puissent bien défendre la cause commune, les membres du réseau doivent acquérir des compétences et techniques qui leur permettent d'entamer un dialogue avec des décideurs à tous les niveaux.
- Les réseaux efficaces sont bien organisés, développent une identité d'équipe, fonctionnent d'après des normes et procédures acceptées par tous, mettent en place des systèmes et structures pour la prise de décisions et la communication et profitent au mieux des compétences et des ressources de chaque membre, de manière à en retirer le maximum d'avantage.

Transition

Expliquez aux participants que les groupes de plaidoyer du monde entier se donnent des noms différents — certains sont des réseaux, d'autres des coalitions, des groupes de soutien ou encore des alliances. Du moment que les membres du groupe conviennent de leur nom et de la structure, le nom n'est pas fondamental. Pour autant, dans le manuel de formation, nous utilisons de manière constante le terme « réseau » ou « réseau de plaidoyer ». Dans le cadre de l'activité suivante, les participants définissent « réseau » pour eux-mêmes.

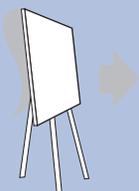
Définir « réseau »

Durée : 30 minutes

- 1 Ecrivez le mot « Réseau » sur deux grandes feuilles.
- 2 Divisez les participants en deux groupes et demandez à chaque groupe de se mettre en file devant l'une des feuilles.
- 3 Demandez à chaque personne d'inscrire sur la feuille un mot ou quelques mots qu'elle associe avec le mot « réseau ». Continuez jusqu'à ce que chaque personne ait participé à l'exercice.
- 4 Demandez à chaque groupe de travailler avec les mots donnés sur sa feuille et de développer une définition du « réseau » avec laquelle l'ensemble des participants soit d'accord.
- 5 Partagez les définitions des deux groupes et aidez les participants à se mettre d'accord sur une définition. Ils peuvent choisir d'accepter l'une des définitions de la feuille ou alors de combiner des parties de chaque définition pour arriver à une nouvelle définition.
- 6 Ecrivez la définition acceptée par tous sur une nouvelle feuille et affichez-la dans la pièce.
- 7 Partagez la définition suivante avec le groupe :

Les réseaux de plaidoyer sont des groupes d'organisations et de personnes travaillant ensemble pour effectuer des changements aux politiques, aux lois ou aux programmes concernant un thème particulier.

ACTIVITE 3



ACTIVITE 4

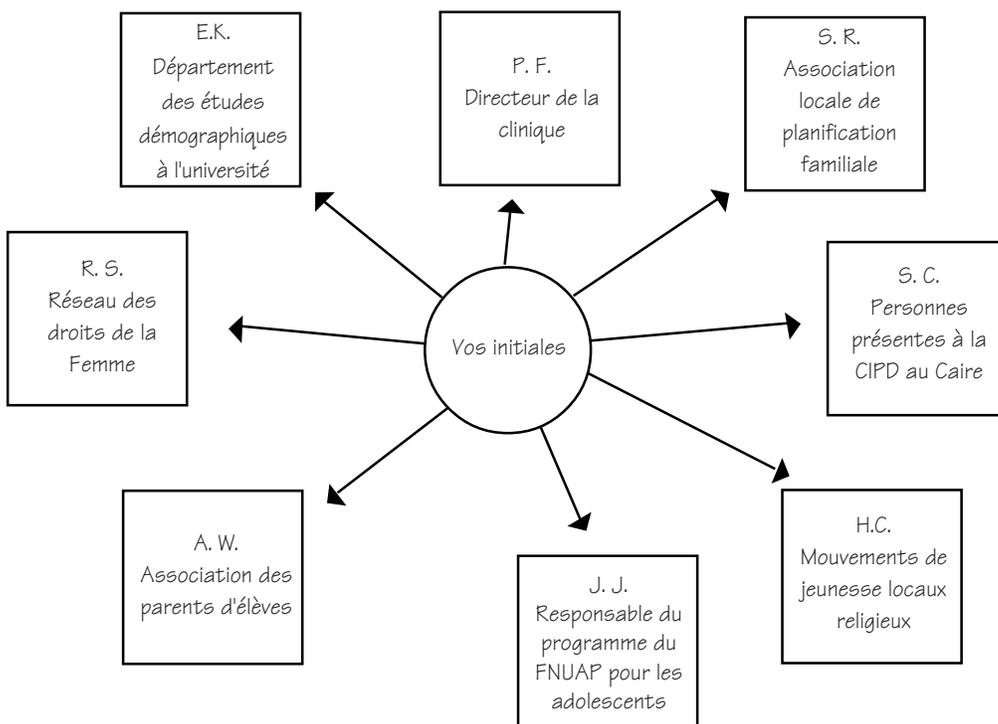
Schéma des réseaux individuels

Durée : 1 heure

Travail individuel (30 minutes)

1. En utilisant l'exemple donné ci-après, dessinez un schéma d'un réseau personnel sur la feuille pour guider les participants dans leur tâche.
2. Distribuez un quart de feuille et un feutre à chaque participant.
3. Demandez à chaque personne de dessiner un cercle au centre de sa feuille et de mettre ses initiales dans le cercle.
4. Demandez aux participants de mettre les noms ou les initiales de personnes ou d'organisations qu'ils connaissent ayant des liens avec les thèmes de la santé reproductive. Ils doivent inscrire les noms ou initiales dans des carrés et relier ces carrés au cercle.
5. Encouragez les participants à penser en termes généraux, toute personne avec laquelle ils sont en contact ou qui s'intéresse, à leur avis, à la santé reproductive. Par exemple :
 - des personnes qu'ils ont rencontrées à des conférences ou ateliers;
 - un membre de leur famille qui travaille dans un bureau public ou un centre de santé et dont le travail est lié à la PF/SR;
 - des parents ou des amis qui cherchent à apporter une information en SR aux adolescents;
 - des rédacteurs et journalistes de revues et d'autres publications;
 - et des organisations ou des personnes en SR qu'ils ont contactées par le biais de l'Internet.

Schéma de votre réseau personnel : un exemple



Discussion dans le grand groupe : analyse des schémas (15 minutes)

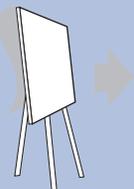
1. Lorsque tous les participants ont rempli leurs schémas individuels, demandez-leur de les accrocher au mur en superposant légèrement leur feuille avec une autre.
2. Avec les participants, analysez les schémas de la manière suivante.
 - Est-ce que tous les noms cités répondent aux critères d'inclusion? (par exemple, est-ce que celui qui a dessiné le schéma est en contact avec les personnes nommées et avec les personnes qui s'intéressent ou qui sont en rapport avec la PF/SR?)
 - Quelle est la nature du contact et/ou sa fréquence (par exemple, contact quotidien avec un collègue ou contact peu fréquent par courrier ou aux conférences)? Est-ce que le contact fait partie d'une relation personnelle ou professionnelle?
 - Quelles sont les organisations et les personnes qui apparaissent sur plus d'un schéma? Soulignez ces noms avec un feutre en couleur.
 - Quels participants de l'atelier apparaissent sur les schémas d'autres participants? Soulignez ces noms avec un feutre de couleur différente.
3. Demandez au groupe si chaque participant présent est un membre du réseau des autres participants. Expliquez que les participants travaillent ensemble dans le contexte d'un atelier pour créer ou renforcer leurs réseaux et que, par conséquent, chaque personne fait partie du réseau des autres. Tracez des lignes sur la grande feuille pour relier les cercles entre eux et montrer ainsi comment les propres réseaux des participants se sont élargis.

Discussion dans le grand groupe : avantages des réseaux (15 minutes)

1. Demandez aux participants d'observer le grand schéma mural et de réfléchir aux avantages liés à la participation à ce réseau. Commencez la discussion en nommant l'avantage le plus fondamental d'un réseau - l'échange d'information et l'utilisation que les membres font de cette information.
2. Inscrivez « Avantages des Réseaux » sur une grande feuille et demandez aux participants d'identifier d'autres avantages.
3. Inscrivez leurs réponses sur la grande feuille. N'oubliez pas d'inclure les éléments suivants :

AVANTAGES DES RESEAUX

- ✓ Entretiennent vos connaissances
- ✓ Fournissent un public pour vos idées
- ✓ Fournissent un soutien pour vos actions
- ✓ Fournissent un accès à des ressources/compétences variées et multiples
- ✓ Réunissent des ressources limitées pour un but commun
- ✓ Réalisent des choses que des organisations ou personnes seules ne peuvent pas faire — le pouvoir du grand nombre
- ✓ Forment le noyau d'action et attirent d'autres réseaux
- ✓ Élargissent la base du soutien



ACTIVITE 5

Transition

Rappelez aux participants que les réseaux sont créés pour différentes raisons mais que, souvent, ils se forment car les membres souhaitent entrer en action. Le plaidoyer peut être une telle action. Comme pour tout concept, le plaidoyer est compris différemment par les gens de pays, cultures et sociétés différentes selon les expériences de chacun. Il est important que les réseaux qui ont décidé de s'engager dans la voie du plaidoyer pour la SR, arrivent à une compréhension mutuelle des membres sur la signification du mot plaidoyer. L'activité suivante vise à aider les participants à élaborer puis à se mettre d'accord sur une définition du plaidoyer pour leur réseau.

Définir le plaidoyer

Durée : 35 minutes

Etape de réflexion collective (5 minutes)

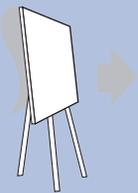
1. Inscrivez « Plaidoyer » sur une feuille.
2. Demandez aux participants de partager les mots qui leur viennent à l'esprit lorsqu'ils pensent au plaidoyer.
3. Inscrivez toutes les réponses sur la feuille sans discussion.

Travail en sous-groupes (30 minutes)

1. Divisez les participants en quatre sous-groupes.
2. Demandez à chaque groupe d'élaborer une définition du plaidoyer en utilisant les mots et les concepts inscrits sur la feuille.
3. Demandez à chaque groupe de présenter sa définition et accrochez-la au mur.
4. Lorsque toutes les définitions sont affichées, posez aux participants les questions suivantes.
 - Quels sont les mots ou thèmes communs que l'on trouve dans les différentes définitions? (Soulignez les termes et concepts analogues avec un feutre en couleur.)
 - Est-ce que l'une de ces définitions semble nettement différente des autres ou est-ce qu'elles expriment toutes les mêmes idées?
 - Quelles sont les différences les plus remarquables? Pourquoi ce petit groupe pensait-il ainsi?
 - Semble-t-il que chacun ait une bonne compréhension du plaidoyer? Est-ce que quelqu'un a besoin d'éclaircissements ou est-ce que quelqu'un ne comprend pas bien?
5. Quand vous êtes certain que les participants comprennent et conviennent de la signification du plaidoyer, inscrivez la définition suivante sur la feuille :

Le plaidoyer est un ensemble d'actions ciblées destinées à des décideurs pour soutenir un thème de politiques spécifique

6. Faites remarquer brièvement les analogies entre la définition de l'atelier et celle préparée par les groupes.

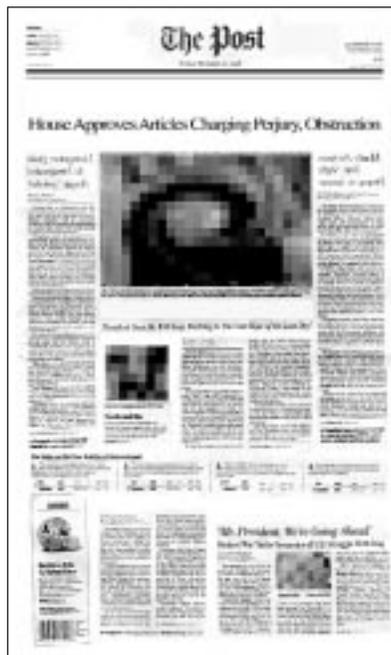


ACTIVITE 6

Vision d'avenir

Durée : 30 minutes

1. Affichez le journal local (avec les gros titres découpés) sur le mur ou sur la grande feuille.
2. Divisez les participants en sous-groupes.
3. Expliquez que le but de cette activité est d'envisager l'avenir à 3 ans et d'imaginer que leur réseau vient de remporter une grande réussite sur le plan de la SR. Sa réussite est si impressionnante qu'elle a fait les gros titres des journaux. Demandez à chaque groupe de discuter et de se mettre d'accord sur le résultat qu'ils souhaiteraient que les journaux évoquent dans trois ans.
4. Une fois que les membres du groupe sont d'accord, ils doivent écrire les gros titres et le premier paragraphe de l'article en question.
5. Demandez à chaque groupe de choisir un délégué pour présenter ses manchettes et son article au groupe entier.



Transition

Les gros titres et les réussites envisagés par les participants sont entièrement réalistes et peuvent être accomplis si les réseaux sont organisés, stratégiques, efficaces, représentatifs et voués à la participation et à la collaboration. Mais ces caractéristiques ne sont pas forcément présentes lorsque les organisations décident de créer un réseau. Les membres de celui-ci doivent consciemment répondre à divers besoins et préoccupations s'ils veulent que le réseau fonctionne efficacement.

L'activité suivante demande que les participants identifient les différents éléments nécessaires pour créer et entretenir un réseau.

ACTIVITE 7



Aspects pratiques à envisager pour des réseaux réussis

Durée : 1 heure

1. Divisez les participants en quatre groupes.
2. Demandez aux participants de réfléchir aux divers aspects du plaidoyer qu'ils ont élaborés et d'identifier les caractéristiques et les éléments d'organisation qui seraient nécessaires pour que leur réseau puisse réaliser sa mission.
3. Assignez aux deux groupes la tâche visant à identifier les aspects pratiques dont il faut tenir compte en créant un réseau, c'est-à-dire ce qui est nécessaire pour créer un réseau?
4. Assignez à deux autres groupes la tâche visant à identifier les aspects pratiques liés à l'entretien d'un réseau, c'est-à-dire ce qui est nécessaire pour qu'un réseau continue son travail?
5. Demandez à chaque groupe de faire une liste de ses caractéristiques et éléments sur une feuille.

Note à l'animateur : Si les groupes ont besoin d'aide pour démarrer, posez quelques-unes des questions suivantes.

Créer des réseaux

- Comment définissez-vous un réseau?
- Quel est le but d'un réseau?
- Quelle est la mission du réseau?
- Quelles sont les organisations et les personnes qui partagent cette mission?
- Combien d'organisations inviteriez-vous pour aider à créer le réseau?
- Comment les inviteriez-vous?
- Quel ordre du jour adopteriez-vous pour la première réunion?
- Quel est le résultat que vous escompte lors de la première réunion?
- Combien de personnes sont d'accord pour se joindre à vous?
- Quel est le type d'engagement qu'ils sont prêts à prendre?
- Que fait-on ensuite?

Entretenir les réseaux

- Quelle est la mission du réseau?
- Combien de membres compte-t-il?
- Quelles sont les compétences et les ressources du groupe? Quelles en sont les carences?
- Comment pourriez-vous attirer les membres avec les compétences et ressources nécessaires?
- Comment les décisions seront-elles prises?
- Comment peut-on garder tous les membres informés?
- Comment peut-on arriver au consensus?
- Comment peut-on maintenir un équilibre du pouvoir au sein du groupe?
- Comment les conflits seront-ils gérés/résolus?
- Comment les membres vont-ils élaborer un plan d'action?
- Comment les activités seront-elles coordonnées?
- Comment les tâches seront-elles assignées?
- Quels types de documents le réseau produira-t-il sur ses activités?
- Comment allez-vous suivre et évaluer les activités?

- Comment allez-vous réduire ou éviter l'effet de lassitude des membres?
6. Demandez à l'un des deux groupes travaillant sur la « Création de Réseaux » de présenter sa liste au groupe entier. Demandez au second groupe de partager les nouveaux éléments de sa liste mais de ne pas répéter ceux évoqués par le premier. Ajoutez les nouveaux éléments à la première liste.



Note à l'animateur : Reportez-vous aux questions susmentionnées pour ajouter des éléments à la liste.

7. Demandez à l'un des groupes travaillant sur le « Entretien des Réseaux » de présenter sa liste au groupe entier. Demandez au second groupe de partager les nouveaux éléments de sa liste mais de ne pas répéter ceux évoqués par le premier. Ajoutez les nouveaux éléments à la première liste.



Note à l'animateur : Reportez-vous aux questions susmentionnées pour ajouter des éléments à la liste.

8. Les deux listes devraient comporter au minimum les éléments mentionnés ci-après.
9. Vérifiez que tous les participants comprennent les éléments de la liste et pourquoi ils sont fondamentaux pour créer et entretenir des réseaux.

Éléments nécessaires pour créer un réseau

- But clair
- Membres engagés
- Énoncé de mission
- Vision partagée

Éléments nécessaires pour entretenir un réseau

- Normes claires
- Organisation peu structurée
- Système de communication
- Direction partagée
- Confiance réciproque
- Large participation des membres

RECAPITULATIF

ALLER DE L'AVANT

Les réseaux sont universels. Tout le monde appartient à un réseau, même si c'est uniquement pour échanger de l'information. Certains réseaux, tels que les « Réseaux de plaidoyer » ont un but supplémentaire — travailler ensemble pour changer les politiques, les lois ou les programmes concernant un thème particulier. Les réseaux de plaidoyer sont des outils très efficaces pour effectuer des changements de politique. Mais de nombreux éléments doivent être réunis pour que la création du réseau soit réussie. **Distribuez les documents pour l'Unité 1.**

A présent que les participants connaissent mieux les concepts des réseaux et leur potentiel en vue d'atteindre les buts du plaidoyer, l'unité suivante se concentrera sur le renforcement des compétences de communication. En effet, une communication efficace est un volet central des efforts réussis des réseaux.

Que sont les réseaux de plaidoyer?

Notes générales

Les réseaux sont universels. Qu'elles l'admettent ou pas, la plupart des personnes appartiennent à des groupes structurés ou informels — ou à des réseaux — organisés autour de la vie familiale, du travail, des activités religieuses ou des loisirs. Nous utilisons régulièrement les réseaux personnels et professionnels pour diverses raisons — trouver un travail, obtenir des fonds pour une association ou un centre communautaire, participer à la campagne d'un politicien ou demander aux responsables d'élargir la gamme des services fournis dans le dispensaire local.

Les réseaux sont d'une aide inestimable pour le plaidoyer car ils créent les structures permettant aux organisations et individus de partager des buts communs qui leur appartiennent. Dans le domaine de la santé reproductive, les membres des réseaux sont généralement des représentants des ONG, des groupements féminins, des organisations communautaires et des associations professionnelles d'infirmières, de sages-femmes, de médecins ou d'avocats. Les dirigeants religieux et traditionnels sont des membres acceptables dont les points de vue et l'influence aideraient beaucoup à atteindre les objectifs du réseau.

Les thèmes qui feront l'objet de plaidoyers dépendent des réalités politiques locales et des possibilités de changement qui existent ainsi que des intérêts spécifiques des membres du réseau. En ce qui concerne la santé reproductive, les possibilités sont bien nombreuses, allant de l'accroissement du financement national pour les contraceptifs à l'éducation à la vie familiale pour les jeunes scolarisés, aux efforts en vue d'interdire le trafic de jeunes filles ou encore à la suppression des réglementations contraignantes sur les importations de contraceptifs.

S'ils veulent réussir à plaider pour leur cause, les réseaux doivent être bien organisés et fonctionner efficacement. Leurs fondateurs doivent réunir les ressources, le temps, l'énergie et les talents d'un grand nombre de personnes et d'organisations et ensuite, saisir adroitement les occasions d'influencer la formulation de politiques en fonction de leurs buts et objectifs. Lorsqu'ils réussissent, ces réseaux aident à créer un contexte constructif et indépendant pour la santé reproductive.

Que renferme le nom?

Pour éviter toute confusion, le manuel utilisera tout le long **réseaux** ou **réseaux de plaidoyer**.

Les partenaires de POLICY dans différents pays utilisent des noms différents pour leurs groupes de plaidoyer — certains sont appelés réseaux et d'autres sont appelés coalitions ou groupes de pression. Les structures et les procédures utilisées par ces groupes varient, elles aussi. Par exemple, en Bolivie, les réseaux sont très structurés et permanents alors qu'en Roumanie, les groupes de pression sont structurés et permanents et les réseaux sont informels et peu structurés. Peu importe le nom choisi par un groupe de plaidoyer. Ce qui compte, c'est que tous ses membres comprennent et conviennent du nom, de la structure et des procédures de fonctionnement.

Éléments de la création et de l'entretien des réseaux

A. Etape de création

- ◆ *Se donner une mission ou un but clairement défini.*
- ◆ *Faire participer des individus et des organisations qui partagent la mission.*
- ◆ *Arriver à un engagement au processus participatif et à la collaboration.*

B. Etape d'entretien et de croissance

Organisation

- ◆ *Définir des rôles clairs et spécialisés.*
- ◆ *Etablir une structure organisationnelle fluide ou peu structurée. Des structures verticales et hiérarchiques ne permettent pas de mettre en place des réseaux solides.*
- ◆ *Recenser les compétences, notamment les compétences et spécialisations des membres individuels ainsi que les moyens disponibles (fax, Internet, lieu de réunion, etc.).*
- ◆ *Se préparer à combler les lacunes d'expertise en recrutant de nouveaux membres.*
- ◆ *Mettre en place un système de communication (par exemple, système téléphonique).*
- ◆ *Créer une base de données des membres (nom, adresse, mission de l'organisation, type et objectif de l'organisation, etc.).*

Direction/leadership

- ◆ *Partager les fonctions de leadership (par exemple, rotation du comité de coordination).*
- ◆ *Fixer des buts et des objectifs réalistes.*
- ◆ *Se diviser en commissions spécialisés pour assumer des tâches particulières en fonction des compétences.*
- ◆ *Répartir les responsabilités parmi tous les membres pour ne pas surcharger certains et pour éviter l'épuisement.*
- ◆ *Promouvoir la planification et la prise de décisions consensuelles.*
- ◆ *Encourager la confiance et la collaboration entre les membres.*
- ◆ *Garder les membres motivés en reconnaissant publiquement leurs contributions.*

Réunions/documentation

- ◆ *Se rencontrer uniquement quand c'est nécessaire.*
- ◆ *Préparer à l'avance l'ordre du jour et le faire circuler. Respecter celui-ci et organiser des réunions brèves. Terminer la réunion à l'heure. Faire l'animation à tour de rôle.*
- ◆ *Etablir la liste des personnes présentes et faire le compte rendu de la réunion pour le diffuser après la réunion.*
- ◆ *Utiliser les compétences d'animateur des membres pour aider le réseau à atteindre le consensus et à résoudre les conflits.*
- ◆ *Discuter ouvertement des questions difficiles lors des réunions.*
- ◆ *Maintenir un « journal » du réseau pour noter ses activités, ses décisions, etc.*

Communication efficace : se comprendre mutuellement

Notes générales

L'écoute est une compétence inestimable! Un grand nombre de gens pensent qu'ils arriveront à obtenir ce qu'ils veulent en parlant. Et pourtant, bien des gens qui ont réussi passent plus de temps à écouter qu'à parler. Lorsqu'ils parlent, ils posent souvent des questions pour en apprendre davantage.

Pour se donner les meilleures chances de réussir dans leurs efforts de plaider, les membres d'un réseau doivent communiquer entre eux de manière aussi efficace que possible. Pour cela, ils doivent transmettre leurs messages de telle sorte que leurs auditeurs comprennent le contenu du message. De même, les membres doivent avoir une bonne compréhension des messages des autres orateurs.

L'éducation à la vie familiale mal comprise

Quand l'éducation à la vie familiale a été introduite dans les écoles kenyanes, les groupes religieux étaient très opposés à cette initiative. Ils l'ont fait savoir ouvertement. Une équipe de plaidoyer, réunie par l'Organisation internationale pour la Planification familiale a convoqué un séminaire réunissant plus de 100 dirigeants dont des ministres du gouvernement et des représentants des organisations locales.

Dans le cadre du discours principal, le chef de l'équipe de plaidoyer a présenté les divers points de vue religieux — musulman, catholique et d'autres chrétiens — ainsi que ceux des organisations travaillant avec les jeunes et des institutions juridiques et sanitaires. Après avoir passé une journée à s'écouter mutuellement et à discuter ensemble des divers points de vue, les participants (à l'exception du représentant de l'Eglise catholique) sont convenus que le programme était très important pour les jeunes.

Dans l'idéal, les membres d'un réseau expriment leurs pensées, sentiments et idées ouvertement. Ils écoutent attentivement les autres et tout le monde se sent libre de proposer son idée. Les conflits et les désaccords sont vus comme des choses naturelles et l'on parle des divergences. Par exemple, en posant des questions, les membres savent qu'il est utile de préparer à l'avance leurs questions et de les poser avec un objectif précis. Ils adaptent leurs questions aux autres membres et font suivre les questions générales par celles plus spécifiques. Ils essayent toujours de poser des questions courtes et claires.

Il n'est pas facile d'acquérir de bonnes compétences de communication. Un réseau est plus efficace si tous les membres essaient de transmettre clairement leurs messages et écoutent attentivement ce que les autres ont à dire. Ainsi, la connaissance, l'expérience et l'expertise spéciale des membres peuvent être partagées et utilisées pour atteindre plus efficacement les objectifs du réseau.

OBJECTIFS

A la fin de cette unité, les participants seront en mesure d'identifier et de démontrer de bonnes compétences de communication.

DUREE

2 heures

MATERIEL/ DOCUMENTS A DISTRIBUER

- Grande feuille, feutres et ruban adhésif
- Exemplaires des documents à distribuer :
 - I.2.1 Notes générales
 - I.2.2 Un modèle de communication
 - I.2.3 Feuille d'observation pour les jeux de rôle
 - I.2.4 Communiquer avec conviction et écouter attentivement

PREPARATION

- Lire les notes générales et revoir le Document I.2.2 pour l'Activité 1.
- Dessiner le modèle de communication du Document I.2.2 sur une grande feuille pour l'Activité 1 (ou distribuer le document avant la présentation).
- Copier les scénarios du jeu de rôle et les diviser chacun en deux sections pour l'Activité 3.
- Choisir quelqu'un pour vous aider à interpréter les jeux de rôle de l'Activité 2 et discuter de la situation qui sera présentée.

ACTIVITE 1

Introduction à la communication

Durée : 15 minutes

Présentez l'Unité 2 en revoyant l'objectif et en faisant une brève introduction sur la communication. Les points essentiels à inclure à votre présentation sur la communication sont les suivants :

- L'écoute est une compétence inestimable! Un grand nombre de gens pensent qu'ils arriveront à obtenir ce qu'ils veulent en parlant. Et pourtant, bien des gens qui ont réussi passent plus de temps à écouter qu'à parler. Lorsqu'ils parlent, ils posent souvent des questions pour en apprendre davantage.
- Pour se donner les meilleures chances de réussir dans leurs efforts de plaider, les membres d'un réseau ont la responsabilité de communiquer entre eux de manière aussi efficace que possible. Ils doivent transmettre leurs messages de telle sorte que leurs auditeurs comprennent le contenu du message. De même, ils doivent avoir une bonne compréhension des messages des autres orateurs.
- Il n'est pas facile d'acquérir de bonnes compétences de communication. Un réseau est plus efficace si tous les membres essayent de transmettre clairement leurs messages et écoutent attentivement ce que les autres ont à dire. Ainsi, la connaissance, l'expérience et l'expertise spéciale des membres peuvent être partagées et utilisées pour atteindre plus efficacement les objectifs du réseau.
- Reportez-vous au modèle de communication que vous avez dessiné sur la feuille et expliquez les éléments suivants.
 - Dans toute communication, il y a un émetteur et un récepteur.
 - Le modèle décrit comment la communication entre un émetteur et un récepteur peut être déformée par différents facteurs; il présente certaines stratégies pour corriger ces déformations.

- Souvent, le message que l'émetteur souhaite transmettre n'est pas le message tel qu'il est compris par le récepteur. Pourquoi?
- Chaque fois qu'une personne commence à parler (l'émetteur), le message est influencé par les croyances, attitudes et connaissances de celui qui parle. Ces mêmes facteurs influencent la manière dont le récepteur interprète le message.
- De plus, les messages peuvent être déformés par le ton de la voix de l'émetteur, son choix des mots, sa condition physique, ses sentiments personnels envers le récepteur ainsi que par le contexte ou l'heure de la journée. Ce sont des facteurs déformants pour l'émetteur.
- A l'autre bout de la transmission, il existe également un ensemble de facteurs déformants qui affectent la manière dont le message est reçu. Il s'agit du niveau d'intérêt, des sentiments personnels entretenus à l'égard de l'émetteur, de la condition physique et du temps que tout cela va prendre.
- La communication peut être améliorée en adoptant des stratégies visant à réduire ou à éliminer les déformations. Il s'agit notamment d'utiliser des questions ouvertes et fermées pour aider à clarifier la signification, d'utiliser de multiples canaux de communication pour vérifier le message et sa signification, d'employer des termes simples lorsqu'on parle, de fournir une information limitée pour diminuer tout risque de confusion et de paraphraser pour être sûr que l'on a été bien compris.
- Le but de l'Unité 2 est double : souligner le fait que de bonnes compétences de communication, cela s'apprend, et donner aux participants l'occasion d'exercer leurs compétences.

ACTIVITE 2



La communication efficace

Durée : 30 minutes

Jeux de rôle de l'animateur (10 minutes)

1. Démarrez cette activité avec deux brefs jeux de rôle pour renforcer l'information de la présentation. Le premier jeu de rôle devrait démontrer des compétences de communication peu efficaces. Le second devrait démontrer de bonnes compétences de communication.

Note à l'animateur : Choisissez un autre animateur ou l'un des participants pour vous aider à présenter le jeu de rôle. Prenez quelques minutes pour déterminer le thème du jeu de rôle et attribuer à chacun son rôle. Utilisez la même situation pour les deux jeux de rôle. Vous pouvez choisir n'importe quel thème. Par exemple, un collègue qui essaye de s'attribuer les mérites de votre travail ou un responsable qui donne des instructions vagues pour une tâche que vous devez effectuer.

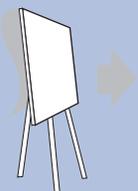
2. Ne prenez pas plus d'une à deux minutes pour chaque jeu de rôle. Aucune introduction n'est nécessaire.

3. Dans le premier jeu de rôle, les deux parties devraient montrer de mauvaises compétences à l'écoute et à l'expression. Voici des exemples :
 - un ton de voix montrant que la personne est en colère ou sur la défensive,
 - des interruptions de celui qui parle,
 - un manque de contact visuel et rouler des yeux,
 - des manières et un ton sarcastiques,
 - une mauvaise expression gestuelle (être affaissé, se nouer les mains),
 - et un manque de clarté pour exprimer une position ou une opinion.

4. Dans le second jeu de rôle, les deux parties devraient démontrer de bonnes compétences à l'écoute et à l'expression. Voici des exemples :
 - maintenir le contact visuel,
 - savoir poser sa voix,
 - utiliser un langage gestuel positif (être assis droit, hocher la tête pour montrer qu'on est d'accord),
 - reformuler le discours de l'orateur,
 - ne pas l'interrompre,
 - et demander des éclaircissements.

Etape de réflexion collective (20 minutes)

1. Lorsque les jeux de rôle sont achevés, demandez aux participants de réfléchir à ce qu'ils ont observé dans les scénarios en ce qui concerne le langage, les styles de communication, le langage gestuel, etc. Quels étaient les comportements particuliers qui ont augmenté ou au contraire, diminué le niveau de confiance entre les deux parties?
2. Inscrivez ce qui suit sur une grande feuille :



<i>Techniques de communication efficace</i>	
Emetteur	Récepteur

3. Demandez aux participants de penser à la première personne du jeu de rôle qui a démontré de bonnes compétences de communication et de décrire les comportements qui ont aidé cette personne à faire passer un message clair. Inscrivez les réponses sur la grande feuille sous « Emetteur ».



Note à l'animateur : Si besoin, aidez les participants à trouver les réponses en leur posant les questions suivantes.

- L'émetteur a-t-il regardé directement le récepteur? A-t-il établi un contact visuel?
- L'émetteur a-t-il utilisé un ton de voix dénué de colère et sans se mettre sur la défensive?
- L'émetteur a-t-il choisi attentivement ses mots, a-t-il utilisé des phrases courtes et a parlé clairement?



- L'émetteur a-t-il évité les commentaires sarcastiques et les attitudes inappropriés?
- L'émetteur a-t-il utilisé un langage gestuel approprié?

4. A présent, demandez aux participants de décrire ce que le récepteur a fait pour s'assurer qu'il a reçu exactement le message sans déformation. Ecrivez les réponses sur la grande feuille sous « Récepteur ».

Note à l'animateur : Si besoin, aidez les participants à trouver les réponses en leur posant les questions suivantes.

- Le récepteur a-t-il regardé directement l'émetteur?
- Le récepteur a-t-il interrompu l'émetteur?
- Le récepteur a-t-il utilisé un langage gestuel approprié? Hochant la tête pour montrer qu'il était d'accord?
- Le récepteur a-t-il demandé des éclaircissements?
- Le récepteur a-t-il reformuler le discours de l'émetteur pour être certain qu'il avait bien compris le message?

Transition

A présent que les participants ont identifié certaines compétences de communication efficace, ils vont s'exercer à utiliser et à observer ces compétences dans le cadre de jeux de rôle. Dans toute communication, l'émetteur et le récepteur participent à l'échange d'information. Tel que le montre le modèle de communication présenté auparavant, la manière dont nous envoyons et dont nous recevons l'information est influencée par les perceptions et les expériences — ou les déformations — de chaque personne. Les perceptions varient souvent d'une personne à l'autre et sont source de conflit et d'incompréhension.

Les jeux de rôle suivants séparent les rôles de l'émetteur (la personne qui cherche à démarrer la communication dans une situation donnée) et le récepteur (celui qui écoute).

ACTIVITE 3

Pratique des compétences de communication

Durée : 1 heure et 15 minutes

Jeux de rôle des participants (1 heure)

1. Divisez les participants en groupes de trois et fournissez à chaque groupe des copies des trois feuilles de scénario et trois feuilles d'observation (Document I.2.3).
2. Commentez les instructions suivantes :
 - Il y a trois rôles pour chaque scénario — celui de l'émetteur, du récepteur et de l'observateur. Les rôles changent d'un scénario à l'autre pour que chaque membre du groupe ait l'occasion de pratiquer les trois rôles.
 - Avant de démarrer chaque jeu de rôle, l'observateur devrait lire les deux descriptions de rôle alors que l'émetteur et le récepteur ne liront que leur rôle respectif.
 - Au début de chaque jeu de rôle, laissez une à deux minutes pour la préparation.

- L'observateur suit attentivement le jeu de rôle et utilise la feuille d'observation (Document I.2.3) pour noter les compétences de communication efficace et inefficace de l'émetteur et du récepteur.
- Chaque jeu de rôle devrait durer environ 10 minutes.
- Après chaque jeu de rôle, l'observateur partage ses observations avec l'émetteur et le récepteur (environ cinq minutes).

Scénario 1

Jeu de rôle pour renforcer les compétences de communication

Scénario 1 — Emetteur

Plusieurs collègues et vous même travaillez régulièrement pour rédiger ensemble les propositions de projet. Normalement, vous divisez les tâches en fonction de votre compétence et vous travaillez sur les parties respectives jusqu'à ce que vous arriviez à des dates acceptées par tous. A ce moment-là, vous vous rassemblez et partagez votre travail pour mettre en forme la proposition. Mais un de vos collègues, le spécialiste du suivi et de l'évaluation, est rarement prêt avec sa partie. A plusieurs occasions, les autres membres de l'équipe et vous aviez achevé votre partie et vous vous êtes rendu compte que la section du suivi et de l'évaluation manquait. Maintenant, vous avez une proposition importante que vous êtes en train de préparer et elle doit être achevée dans deux semaines. Commentez ce point au spécialiste du suivi et de l'évaluation (le récepteur) pour être sûr qu'il comprend l'importance de la date d'échéance pour le reste du groupe.

Scénario 1 — Récepteur

Vous êtes le spécialiste du suivi et de l'évaluation faisant partie de l'équipe qui travaille régulièrement pour élaborer des propositions. Plusieurs fois par an, l'équipe se réunit pour rédiger les propositions. Vous êtes toujours responsable de la section du suivi et de l'évaluation, mais vous ne pouvez pas préparer votre partie tant que le reste du projet n'est pas conçu. Vous dépendez de l'information fournie par vos collègues pour développer votre section. Par conséquent, vous êtes toujours en retard sur les dates fixées. Vos collègues vous commenteront le fait que vous n'arrivez pas à observer les dates fixées.

Scénario 2

Jeu de rôle pour renforcer les compétences de communication

Scénario 2 — Emetteur

Vous êtes un membre d'un réseau d'ONG qui se situe au premier plan du domaine de la population et du développement. Quatre autres collègues et vous même composez le comité de coordination du réseau responsable de mobiliser les ressources pour soutenir le réseau. Etant donné que le réseau n'a pas d'existence juridique dans votre pays, divers membres canalisent le financement par le biais de leurs propres ONG pour financer les activités du réseau. Suite au processus récent de planification stratégique, le réseau a présenté des propositions à trois fondations privées. En passant des appels téléphoniques à ces fondations, vous apprenez que l'« Association de santé de la femme », membre de votre réseau, a présenté une proposition qui entre en compétition avec la demande du réseau. Le bailleur de fonds vous indique qu'il a donné 25 000 dollars à l'Association et qu'ainsi à présent, il ne pourra plus financer votre réseau. La directrice de l'« Association de Santé de la Femme » est l'une de vos collègues faisant partie du comité de coordination du réseau. Vous l'abordez pour lui dire que cela vous préoccupe qu'elle fasse passer les besoins de son association avant les intérêts du réseau.

Scénario 2 — Récepteur

Vous faites partie d'un réseau d'ONG se situant au premier plan du domaine de la population et du développement. Quatre autres collègues et vous même composez le comité de coordination du réseau responsable de mobiliser des ressources pour soutenir le réseau. Suite au processus récent de planification stratégique, le réseau a présenté des propositions à trois fondations privées. Vous rencontrez par hasard le responsable du programme de l'une de ces fondations à une réception.

Alors que vous discutez des activités du réseau, la responsable vous indique qu'elle ne soutient pas la demande de financement du réseau car elle n'est pas convaincue que le réseau forme un groupe solidaire. Mais elle vous fait savoir, par ailleurs, qu'elle est d'accord pour financer votre propre ONG (l'« Association de Santé de la Femme »). Vous préparez une proposition et vous recevez une réponse positive vous indiquant que la fondation vous fera don de 25 000 dollars. Une semaine plus tard, un collègue du comité de coordination du réseau vous aborde pour discuter avec vous des besoins de financement du réseau.

Scénario 3

Jeu de rôle pour renforcer les compétences de communication

Scénario 3 — Emetteur

Vous faites partie d'un réseau informel de femmes qui interviennent dans le domaine de la population et du développement. Les questions de population prennent une part de plus en plus importante dans le programme national et votre réseau a eu plusieurs occasions de s'entretenir avec des responsables importants. Lors de ces occasions, une des collègues du réseau a tendance à accaparer la conversation. Même lorsque les membres du groupe établissent un programme avant la réunion, la collègue ne tient aucun compte de l'accord et discute de tous les articles de l'ordre du jour au lieu de passer la parole à d'autres membres. Comme ce comportement se répète à chaque fois, vous avez décidé de l'aborder (le récepteur) et de lui dire qu'elle monopolise la communication stratégique au sein du réseau.

Scénario 3 — Récepteur

Vous êtes membre d'un réseau informel de femmes qui intervient dans le domaine de la population et du développement. Les questions de population deviennent de plus en plus importantes dans le cadre du programme national et votre réseau a eu plusieurs occasions de s'entretenir avec des décideurs importants. C'est vous qui avez le plus d'expérience de la communication parmi vos collègues. Vous êtes passée plusieurs fois à la télévision et à la radio pour parler des thèmes liés à la population. Vous respectez beaucoup vos collègues mais vous reconnaissez également que certaines ne sont pas très douées pour la communication. Lors de réunions récentes avec des décideurs, vous avez pris le rôle principal pour représenter les vues du réseau. Une collègue vous aborde car elle souhaite changer la stratégie de communication.

RECAPITULATIF

ALLER DE L'AVANT

Suivi des jeux de rôles (15 minutes)

Lorsque les jeux de rôle sont terminés, animez une discussion générale sur ce que les participants ont observé. Utilisez les questions suivantes pour guider la discussion :

- Quel était le scénario le plus difficile à jouer et pourquoi?
- Quels étaient les comportements observés le plus souvent?
- Le fait d'être un homme ou une femme influence-t-il l'échange ou encore est-ce que la culture influence l'échange?
- Qu'avez vous appris à propos de votre propre style de communication?
- Quelles sont les implications des leçons apprises pour la communication au sein du réseau, surtout en ce qui concerne les normes?

Lorsqu'ils auront acquis de bonnes compétences à l'expression et à l'écoute, les membres du réseau pourront communiquer efficacement et adroitement entre eux ainsi qu'avec les décideurs, les médias, le grand public et tous ceux qui les soutiennent. De bonnes techniques de communication permettront de faire progresser les objectifs du plaidoyer du réseau. **Distribuez les documents pour l'Unité 2.**

Le travail en équipe, à l'instar d'une bonne communication, est un volet essentiel des réseaux réussis. C'est le thème de l'unité suivante.

Communication efficace : se comprendre mutuellement

Notes générales

L'écoute est une compétence inestimable! Un grand nombre de gens pensent qu'ils arriveront à obtenir ce qu'ils veulent en parlant. Et pourtant, bien des gens qui ont réussi passent plus de temps à écouter qu'à parler. Lorsqu'ils parlent, ils posent souvent des questions pour en apprendre davantage.

Pour se donner les meilleures chances de réussir dans leurs efforts de plaidoyer, les membres d'un réseau doivent communiquer entre eux de manière aussi efficace que possible. Pour cela, ils doivent transmettre leurs messages de telle sorte que leurs auditeurs comprennent le contenu du message. De même, les membres doivent avoir une bonne compréhension des messages des autres orateurs.

Dans l'idéal, les membres d'un réseau expriment leurs pensées, sentiments et idées ouvertement. Ils écoutent attentivement les autres et tout le monde se sent libre de proposer son idée. Les conflits et les désaccords sont vus comme des choses naturelles et l'on parle des divergences. Par exemple, en posant des questions, les membres savent qu'il est utile de préparer à l'avance leurs questions et de les poser avec un objectif précis. Ils adaptent leurs questions aux autres membres et font suivre les questions générales par celles plus spécifiques. Ils essaient toujours de poser des questions courtes et claires.

Il n'est pas facile d'acquérir de bonnes compétences de communication. Un réseau est plus efficace si tous les membres essaient de transmettre clairement leurs messages et écoutent attentivement ce que les autres ont à dire. Ainsi, la connaissance, l'expérience et l'expertise spéciale des membres peuvent être partagées et utilisées pour atteindre plus efficacement les objectifs du réseau.

L'éducation à la vie familiale mal comprise

Quand l'éducation à la vie familiale a été introduite dans les écoles kenyanes, les groupes religieux étaient très opposés à cette initiative. Ils l'ont fait savoir ouvertement. Une équipe de plaidoyer, réunie par l'Organisation internationale pour la Planification familiale a convoqué un séminaire réunissant plus de 100 dirigeants dont des ministres du gouvernement et des représentants des organisations locales.

Dans le cadre du discours principal, le chef de l'équipe de plaidoyer a présenté les divers points de vue religieux — musulman, catholique et d'autres chrétiens — ainsi que ceux des organisations travaillant avec les jeunes et des institutions juridiques et sanitaires. Après avoir passé une journée à s'écouter mutuellement et à discuter ensemble des divers points de vue, les participants (à l'exception du représentant de l'Eglise catholique) sont convenus que le programme était très important pour les jeunes..

Stratégies pour améliorer la communication



I. LE POUVOIR DU NOMBRE

2. COMMUNICATION EFFICACE

Feuille d'observation pour les jeux de rôle

Utilisez cette feuille pour noter vos observations sur les techniques de communication utilisées pendant les jeux de rôles. Notez des exemples spécifiques de compétences de communication efficace et inefficace. Faites attention aux compétences mentionnées auparavant sur la grande feuille (attitudes bonnes ou mauvaises, ton de la voix approprié/inapproprié, ton de la voix négatif/positif).

**Compétences de communication
efficace**

**Compétences de communication
inefficace**

Communiquer avec conviction et écouter attentivement*

Caractéristiques des communications convaincantes

- ◆ Parlez avec des phrases courtes et directes;
- ◆ Utilisez des mots tels que « Je pense », « Je crois », « A mon avis » pour montrer que vous assumez la responsabilité de vos pensées;
- ◆ Demandez aux autres de préciser ce qu'ils disent lorsque vous n'êtes pas sûr de les avoir bien compris;
- ◆ Décrivez les événements objectivement plutôt que d'exagérer, d'embellir ou de déformer;
- ◆ et Maintenez un contact visuel direct et prolongé.

Caractéristiques de l'écoute attentive

- ◆ Réagissez à ce que dit l'autre en hochant la tête, en souriant ou en utilisant d'autres attitudes qui montrent que vous l'écoutez;
- ◆ Reformulez ce que dit l'émetteur pour vérifier que vous le comprenez;
- ◆ Demandez des précisions lorsque le sens de ce qui est dit n'est pas entièrement clair pour vous;
- ◆ Ne concluez pas avant que l'émetteur ait terminé;
- ◆ et Formulez les questions de façon à ce que l'autre personne puisse répondre comme elle le souhaite.

*Adapté du *Supervision Training Manual*, 1996. Washington, DC : CEDPA

Coopération et non-compétition : renforcement d'équipe

Notes générales

Parmi les caractéristiques des réseaux qui fonctionnent — et d'autres équipes aussi — on note un climat de confiance et d'ouverture, un sentiment d'appartenir à quelque chose d'important et une communication honnête qui encourage la diversité des expériences ainsi que la souplesse et la réceptivité aux autres. Lorsque des erreurs sont faites, les membres prennent les erreurs comme faisant partie de l'apprentissage. Les discussions ouvertes aident les membres à trouver les causes du problème sans en rendre quelqu'un responsable pour autant. Les membres des réseaux efficaces reconnaissent leur interdépendance et la nécessité de disposer des connaissances, compétences et ressources spécifiques des autres. Ils savent qu'en travaillant ensemble, ils peuvent arriver à des résultats qu'ils ne sauraient atteindre seuls.

Les réseaux efficaces travaillent souvent de manière participative, mais ils reconnaissent que le rôle du leader est celui d'un animateur qui :

- écoute attentivement,
- crée un climat de confiance,
- supprime la peur,
- est un modèle pour les autres,
- délègue les tâches,
- partage facilement l'information,
- motive et habilite les membres,
- traite rapidement les conflits,
- garde le réseau sur la bonne voie,
- et gère efficacement les réunions.

Les membres des réseaux efficaces pratiquent la coopération et non pas la compétition. Ils assument la responsabilité de leurs rôles individuels afin de mieux atteindre les objectifs du réseau, mais ils estiment et valorisent l'identité de leur équipe. Outre le fait de regrouper leurs compétences et connaissances, ils reconnaissent également que l'approche d'équipe fournit un soutien mutuel.

Le plaidoyer demande bien des efforts et un engagement à long terme. Il est facile de perdre son enthousiasme et de relâcher son engagement. La synergie qui vient des gens travaillant ensemble de manière productive face à un thème important permet de maintenir les efforts, même dans les moments difficiles.

OBJECTIFS

A la fin de l'unité, les participants seront en mesure de :

- décrire les comportements qui mènent à la réussite de l'équipe, et
- décrire les étapes du développement de l'équipe.

DUREE

1 heure et 40 minutes

MATERIEL/ DOCUMENTS A DISTRIBUER

- Grande feuille, feutres et ruban adhésif
- Rétroprojecteur
- Copies des documents à distribuer
 - I.3.1 Notes générales
 - I.3.2 Comportements qui facilitent la réussite de l'équipe
 - I.3.3 Etapes du développement de l'équipe

PREPARATION

- Pour l'Activité 2, découper cinq carrés, tel que montré sur le Modèle des Carrés Cassés à la fin de l'Unité 3.
- Utiliser du bristol carton ou du papier bien épais et faire un ensemble de cinq puzzles avec des carrés cassés pour chaque petit groupe.
- Inscrire les règles de l'activité des Carrés Cassés sur une grande feuille.
- Pour l'Activité 4, faire des transparents de « Etapes du développement de l'équipe » (4 pages).

ACTIVITE 1

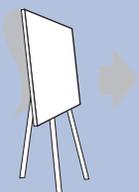
Introduction au renforcement d'équipe

Durée : 15 minutes

Introduisez l'Unité 3 en revoyant les objectifs et en faisant une brève présentation sur le renforcement de l'équipe. Les points essentiels à aborder dans votre introduction sont les suivants.

- Les membres des réseaux efficaces fonctionnent comme une équipe. Ils savent qu'ils sont interdépendants et qu'ils ont besoin des compétences et capacités des autres. Ils savent qu'ensemble, ils peuvent atteindre des résultats que, tout seul, ils ne pourraient pas atteindre.
- Au sein de « l'équipe » du réseau, le rôle du leader ressemble à celui d'un animateur — quelqu'un qui écoute attentivement, inspire la confiance et élimine la peur, délègue les tâches, partage l'information, forme d'autres membres, gère le conflit et garde le réseau sur la bonne voie, focalisé sur ses objectifs.
- Chaque membre du réseau est responsable de sa contribution individuelle afin d'arriver à une « identité d'équipe » parmi les membres.
- Le plaidoyer demande bien des efforts et un engagement à long terme. Il arrive fréquemment qu'une seule personne perde son enthousiasme. La synergie qui vient du travail fait ensemble face à un thème important permet de maintenir les efforts, même dans des moments difficiles.
- Le but de l'Unité 3 est d'aider les participants à reconnaître l'importance de la création d'équipe au sein du réseau. Les caractéristiques des réseaux efficaces sont les suivantes : climat de confiance et d'ouverture, sentiment d'appartenir à quelque chose d'important et communication honnête.

ACTIVITE 2



Exercice des carrés cassés

Durée : 45 minutes

Note à l'animateur : le but de l'exercice est de démontrer le pouvoir de la résolution de problème en équipe. Ne dévoilez pas cet objectif aux participants tant que l'exercice n'est pas achevé.

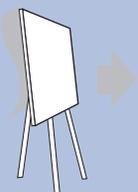
1. Divisez les participants en équipes de cinq et assignez au moins un observateur à chaque équipe, jusqu'à ce que tous les participants aient été assignés.
2. Introduisez l'activité en expliquant que le jeu que les participants sont sur le point de jouer est une expérience pédagogique dont nous parlerons plus tard.
3. Mélangez un ensemble de 15 pièces et distribuez trois pièces au hasard à chacun des cinq joueurs de chaque équipe.
4. Indiquez aux équipes : « Chaque membre de votre équipe a trois morceaux de papier. » Lorsque je dis, « commencez », la tâche pour chacun des cinq membres de l'équipe est de former cinq carrés parfaits de taille égale. Votre tâche ne sera pas achevée tant que chacun d'entre vous n'aura pas devant lui un carré parfait. Les règles du jeu sont les suivantes :

Règles des Carrés Cassés

- ✓ Aucun membre de l'équipe ne peut parler
- ✓ Les membres de l'équipe ne peuvent pas donner de signaux à d'autres pour leur remettre un morceau du puzzle
- ✓ Les membres peuvent donner les morceaux du puzzle à d'autres membres de l'équipe
- ✓ Les observateurs vérifient que les membres suivent les règles
- ✓ Vous avez 15 minutes pour achever la tâche

5. Dites aux équipes de commencer.
6. Après 15 minutes, indiquez que le jeu est terminé.
7. Montrez aux joueurs qui n'ont pas su mettre ensemble les carrés comment il faut faire.
8. Analysez ce qui s'est passé pendant le jeu et discutez les enseignements. Utilisez les questions suivantes pour guider la discussion :
 - Qui était prêt à donner des morceaux de son puzzle à d'autres membres?
 - Est-ce que quelqu'un était prêt à donner tous ses morceaux aux autres?
 - Est-ce que quelqu'un a fini son puzzle et ensuite, s'est séparé du reste du groupe?
 - Est-ce que quelqu'un n'a pas respecté les règles?
 - Est-ce que quelqu'un a eu du mal avec les pièces mais n'était pas prêt à donner une partie ou toutes les pièces de son puzzle?
 - Y a-t-il eu un moment critique où les membres du groupe ont commencé à coopérer?

ACTIVITE 3



9. Expliquez que le but du jeu, c'était de démontrer l'importance de la coopération pour la résolution des problèmes. Les gens doivent partager ce qu'ils savent pour trouver les solutions.
 - Qu'arrive-t-il à l'équipe lorsqu'une personne termine et ensuite, arrête de travailler sur le problème de l'équipe?
 - Que se passe-t-il si vous ne faites pas attention à la tâche d'une autre personne?
10. Demandez aux participants de réfléchir à leur propre organisation.
 - Qu'avez-vous remarqué dans votre propre organisation que démontre bien cet exercice?
 - Quelles sont les leçons que vous avez apprises pour celui qui est le membre plus efficace d'une équipe?

Comportements qui contribuent à la réussite de l'équipe

Durée : 20 minutes

1. Inscrivez le titre suivant sur une grande feuille : « Les personnes des équipes qui marchent... »
2. Demandez au groupe de réfléchir aux comportements et actions qu'ils ont observés pendant le jeu ou lors d'autres expériences qui encourageaient le travail en équipe et qui sont arrivés à des résultats réussis. Demandez aux participants d'achever la phrase « Les personnes d'équipes réussies... »
3. Inscrivez les réponses sur la grande feuille. N'oubliez pas d'inclure les éléments suivants s'ils n'ont pas été mentionnés par les participants :

Les personnes des équipes qui marchent...

- ✓ Précisent les rôles, les relations, les missions et les responsabilités de chacun
- ✓ Partagent les fonctions du commandement au sein du groupe et utilisent toutes les ressources des membres
- ✓ Tolèrent l'ambiguïté, l'incertitude et le manque apparent de structure
- ✓ S'intéressent aux accomplissements de chaque membre ainsi qu'à ceux du groupe entier
- ✓ Restent ouvertes aux changements, à l'innovation et à la résolution créatrice de problèmes
- ✓ Sont engagées à maintenir une bonne communication au sein du groupe et à respecter les délais tout en permettant des désaccords
- ✓ Encouragent la critique constructive et le retour d'informations utile
- ✓ Encouragent la confiance et l'engagement au sein du groupe
- ✓ Encouragent une norme demandant aux membres de se soutenir et de se respecter mutuellement et de rester réalistes au niveau de ce qu'elles attendent des autres

Transition

Le jeu des carrés cassés a démontré rapidement et clairement certains comportements qui encouragent le travail en équipe ainsi d'autres qui, au contraire, freinent le travail en équipe. La discussion s'est penchée sur les caractéristiques des personnes qui contribuent aux équipes efficaces. Il est facile d'identifier et même de modeler ces comportements dans un atelier — mais, dans la vie réelle, les choses peuvent être très différentes. Dans la vie réelle, les tensions et les attentes créées au sein d'un groupe de diverses personnes rassemblées pour travailler sur une tâche commune exercent une influence importante sur la manière et le temps qu'il faut au groupe pour devenir une véritable « équipe ». Ça finira par arriver — l'équipe se formera! La durée peut varier, mais toutes les équipes passent par des étapes analogues de développement avant de devenir de véritables équipes efficaces. La présentation suivante explique ces étapes et rassure les membres de l'équipe en leur indiquant que les changements qu'ils traversent en tant qu'équipe sont tout à fait normaux.

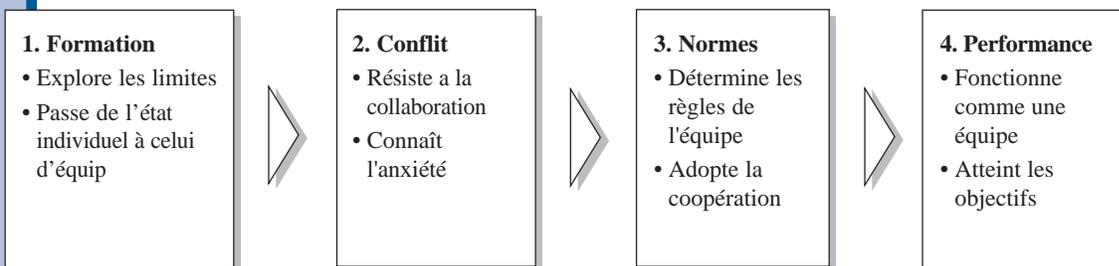
ACTIVITE 4

Etapes du développement de l'équipe

Durée : 20 minutes

1. Rapportez-vous à la grande feuille avec le modèle des « Etapes du Développement de l'équipe » et introduisez les quatre étapes aux participants.

Etapes du développement de l'équipe



2. En utilisant les notes du Document I.3.3, présentez les transparents avec les caractéristiques de chaque étape du développement de l'équipe.

Etapes du développement de l'équipe

ETAPE 1 : FORMATION

- Transition du statut individuel à celui de membre de l'équipe
- Les membres explorent un comportement collectif acceptable
- Sentiments d'anticipation et d'optimisme
- Suspicion, crainte et angoisse
- Ils cherchent à définir les tâches, les responsabilités
- Beaucoup de distractions — peu de travail accompli

ETAPE 2 : CONFLIT

- Les membres se rendent compte que la tâche est différente et plus difficile que prévu
- Le processus de prise de décisions n'est pas encore défini
- Les membres perdent patience et se disputent facilement
- Les membres résistent à la collaboration et doutent de la réussite
- Les pressions empêchent d'aller de l'avant
- Les membres commencent à se comprendre

ETAPE 3 : NORMES

- Les normes collectives sont adoptées
- Les membres acceptent les rôles et les responsabilités
- Le conflit est diminué
- La coopération remplace la compétition
- Sentiment de soulagement et espoir que les choses vont marcher
- Expression constructive de la critique
- Résolution des différences; le temps et l'énergie sont consacrés au travail

ETAPE 4 : PERFORMANCE

- Diagnostic et début de la résolution de problème
- Adoption de changements
- Les membres acceptent les forces et les faiblesses de chacun
- Satisfaction face aux progrès de l'équipe
- Les membres développent un attachement mutuel
- L'équipe est solidaire et efficace

3. Après la présentation des quatre étapes du développement de l'équipe, menez une discussion générale du concept en posant les questions suivantes :
- A quelle étape se trouve actuellement ce réseau? Comment le savez-vous?



Note à l'animateur. Aidez les participants à réfléchir aux caractéristiques et aux comportements qu'ils montrent actuellement et à les relier à ceux de l'une des étapes. De nouveaux réseaux en seront à l'étape « création » alors que des réseaux plus anciens peuvent se trouver aux étapes ultérieures. Demandez aux participants comment ils pourraient diminuer la durée ou la gravité des étapes difficiles.

- Pourquoi est-il important et/ou utile de comprendre les étapes du développement de l'équipe?



RECAPITULATIF

ALLER DE L'AVANT

Note à l'animateur. Comprendre les étapes du développement de l'équipe aide les membres du réseau à reconnaître et à comprendre ce qui se passe au sein du groupe. Cela peut également supprimer les sentiments négatifs ou la frustration si le groupe sait qu'il traverse une étape de croissance normale. Les membres peuvent discuter de ce qui se passe à chaque étape et aller de l'avant lors des moments difficiles.

Des équipes qui fonctionnent bien accomplissent leur travail! Après avoir traversé diverses difficultés quand elles doivent apprendre à travailler ensemble et à se faire confiance, les équipes ont une vision plus claire de leurs buts et de leurs rôles spécifiques. Les membres apprécient une communication claire et des comportements collectifs positifs. Ils mettent en place les procédures nécessaires à la prise de décisions en groupe et gèrent la logistique de l'équipe. **Distribuez les documents pour l'Unité 3.**

Les décisions collectives représentent une tâche très importante des réseaux. Quand diverses opinions sont exprimées, le processus peut être facilité grâce aux techniques de prise de décision en groupe. Dans l'unité suivante, les participants s'exerceront à prendre des décisions en groupe et identifieront les étapes de ce processus.

Coopération et non-compétition : renforcement d'équipe

Notes générales

Parmi les caractéristiques des réseaux qui fonctionnent — et d'autres équipes aussi — on note un climat de confiance et d'ouverture, un sentiment d'appartenir à quelque chose d'important et une communication honnête qui encourage la diversité des expériences ainsi que la souplesse et la réceptivité aux autres. Lorsque des erreurs sont faites, les membres prennent les erreurs comme faisant partie de l'apprentissage. Les discussions ouvertes aident les membres à trouver les causes du problème sans en rendre quelqu'un responsable pour autant. Les membres des réseaux efficaces reconnaissent leur interdépendance et la nécessité de disposer des connaissances, compétences et ressources spécifiques des autres. Ils savent qu'en travaillant ensemble, ils peuvent arriver à des résultats qu'ils ne sauraient atteindre seuls.

Les réseaux efficaces travaillent souvent de manière participative, mais ils reconnaissent que le rôle du leader est celui d'un animateur qui :

- ◆ écoute attentivement,
- ◆ crée un climat de confiance,
- ◆ supprime la peur,
- ◆ est un modèle pour les autres,
- ◆ délègue les tâches,
- ◆ partage facilement l'information,
- ◆ motive et habilite les membres,
- ◆ traite rapidement les conflits,
- ◆ garde le réseau sur la bonne voie,
- ◆ gère efficacement les réunions.

Les membres des réseaux efficaces pratiquent la coopération et non pas la compétition. Ils assument la responsabilité de leurs rôles individuels afin de mieux atteindre les objectifs du réseau, mais ils estiment et valorisent l'identité de leur équipe. Outre le fait de regrouper leurs compétences et connaissances, ils reconnaissent également que l'approche d'équipe fournit un soutien mutuel.

Le plaidoyer demande bien des efforts et un engagement à long terme. Il est facile de perdre son enthousiasme et de relâcher son engagement. La synergie qui vient des gens travaillant ensemble de manière productive face à un thème important permet de maintenir les efforts, même dans les moments difficiles.

Comportements qui facilitent la réussite de l'équipe*

Les personnes des équipes qui réussissent...

- ◆ Définissent les rôles, les relations, les missions et les responsabilités.
- ◆ Partagent les fonctions de direction au sein du groupe et utilisent toutes les ressources des membres.
- ◆ Tolèrent l'ambiguïté, l'incertitude et le manque apparent de structure.
- ◆ S'intéressent aux accomplissements de chaque membre ainsi qu'à ceux du groupe entier.
- ◆ Restent ouvertes aux changements, à l'innovation et à la résolution créative des problèmes.
- ◆ Sont engagées à maintenir une bonne communication au sein du groupe et à respecter les délais tout en permettant des désaccords.
- ◆ Encouragent la critique constructive à partir des réactions d'autrui.
- ◆ Encouragent la confiance et l'engagement au sein du groupe.
- ◆ Encouragent une norme demandant aux membres de se soutenir et de se respecter mutuellement et de rester réalistes au niveau de ce qu'elles attendent des autres.

* Adapté de Robert Moran et Philip Harris, *Managing Cultural Synergy*, 1982. Houston, TX : Gulf Publishing Co.

Étapes du développement de l'équipe : création, conflit, normes et performances*

Au fur et à mesure que l'équipe ou le réseau arrive à maturité, les membres apprennent progressivement à gérer les pressions émotionnelles et collectives. Généralement, cela se fait en quatre étapes.

Étape 1 — Création

Lorsqu'une équipe ou un réseau se forme, les membres explorent avec prudence les limites d'un comportement collectif acceptable, au fur et à mesure qu'ils font la transition, passant du statut individuel à celui de membre de l'équipe. Les sentiments à cette étape sont marqués par la fascination, l'expectation et l'optimisme ainsi que les suspicions, craintes et angoisses quant au travail qui les attend. Les membres cherchent à définir la tâche qui se trouve devant eux et décident comment ils l'accompliront. Ils essayent également de déterminer un comportement collectif acceptable et voient comment ils peuvent s'attaquer aux problèmes du groupe. Le groupe n'arrive à faire que peu de travail car bien des choses se passent qui distraient l'attention des membres. C'est chose parfaitement normale.

Étape 2 — Conflit

C'est probablement l'étape la plus difficile car les membres commencent à se rendre compte que la tâche est différente et plus difficile qu'ils ne l'avaient imaginée. Ils sont irritables, font preuve d'un excès de zèle ou encore n'arrêtent pas de faire des reproches aux autres. Manquant encore d'expérience pour savoir comment prendre les décisions ensemble, les membres se disputent à propos des actions qu'ils devraient entreprendre, même lorsqu'ils sont d'accord sur la nature du problème. Ils se tournent uniquement vers leurs expériences personnelles et professionnelles et tendent à résister au besoin de collaborer. À ce stade, on assiste à des hauts et des bas très marqués dans les attitudes face aux chances de réussite. Ces pressions prennent beaucoup de l'énergie des membres qui ont du mal à atteindre les buts communs mais, en revanche, ils commencent à se comprendre mieux, les uns et les autres.

* Tel que cité dans *The Team Handbook : How to Use Teams to Improve Quality*, 1998 de Peter R. Scholtes. Madison, WI : Joiner Associates; et inspiré par « Development Sequence in Small Groups » de Bruce W. Tuckman, dans *Psychological Bulletin*, 1965.

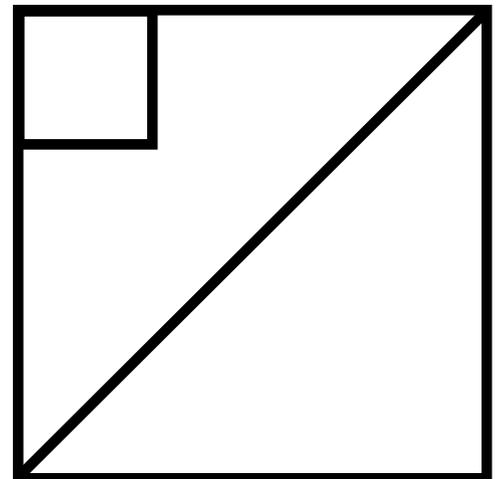
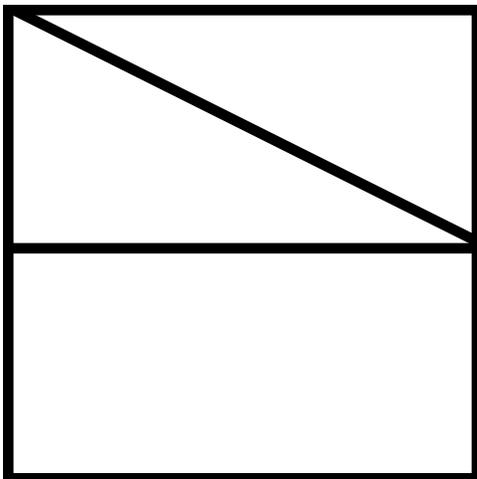
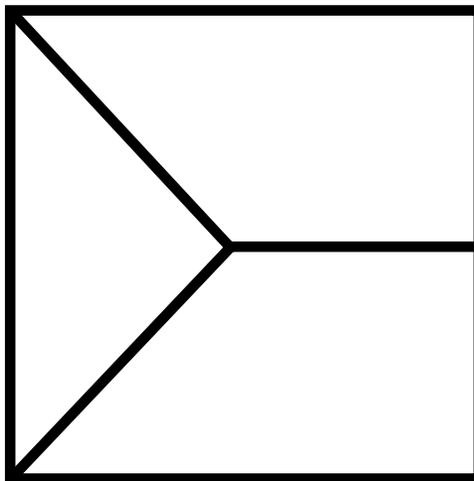
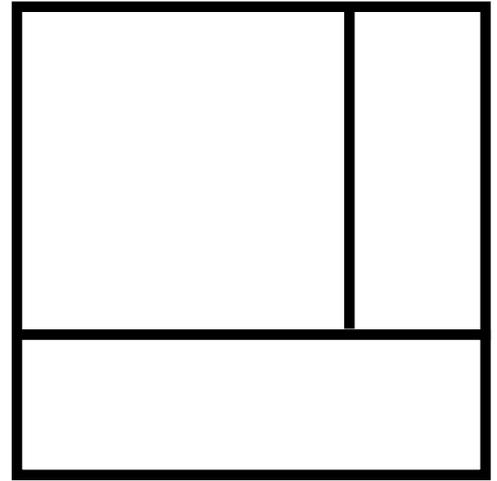
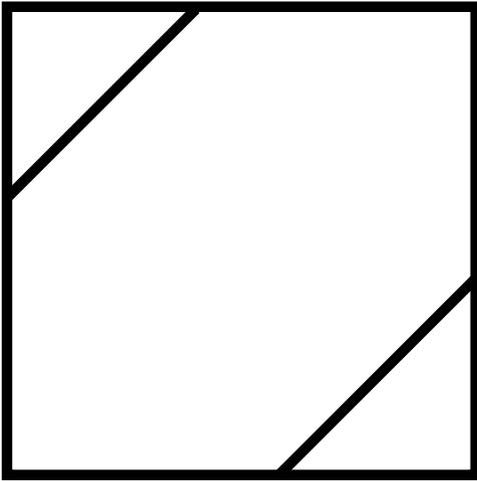
Etape 3 — Normes

Lors de cette étape, les membres réussissent à accorder les fidélités et responsabilités des uns et des autres, jusqu'ici conflictuelles. Ils acceptent les règles (ou les normes) de l'équipe ou du réseau, leurs rôles et la personnalité de chaque membre. Le conflit émotionnel est diminué car les relations qui étaient jusqu'alors compétitives deviennent plus collaboratrices. Les sentiments à cette étape sont une nouvelle capacité d'exprimer de manière constructive les critiques et le soulagement car l'on pense maintenant que tout finira par réussir. Les membres sont plus cordiaux entre eux et se confient les uns aux autres. Ils discutent de la dynamique de l'équipe. Les membres commencent à accepter leurs différences et, par conséquent, ils ont plus de temps et d'énergie à consacrer à leurs objectifs et ils commencent à faire des progrès importants.

Etape 4 — Performance

Les membres commencent à diagnostiquer et à résoudre les problèmes. Ils procèdent aux changements. Ils ont accepté les forces et les faiblesses des autres et chacun tient son rôle. Ils sont satisfaits des progrès de l'équipe et développent entre eux un attachement profond. A présent, l'équipe ou le réseau est une unité efficace et solidaire.

Modèle des carrés cassés



ETAPES DE DEVELOPPEMENT DE L'EQUIPE

ETAPE 1 : FORMATION

- Transition du statut individuel à celui de membre de l'équipe
- Les membres explorent le comportement collectif acceptable
- Sentiments de fascination, d'anticipation et d'optimisme
- Suspicion, crainte et angoisse
- Ils cherchent à définir les tâches, les responsabilités
- Beaucoup de distractions — peu de travail accompli

ETAPE 2 : CONFLIT

- Les membres se rendent compte que la tâche est différente et plus difficile que prévu
- Le processus de prise de décision n'est pas encore défini
- Les membres perdent patience et se disputent facilement
- Les membres résistent à la collaboration et doutent de la réussite
- Des pressions empêchent d'aller de l'avant
- Les membres commencent à se comprendre

ETAPE 3 : NORMES

- Les normes collectives sont adoptées
- Les membres acceptent les rôles et les responsabilités
- Le conflit est réduit
- La coopération remplace la compétition
- Sentiment de soulagement et espoir que les choses vont marcher
- Expression constructive de la critique
- Assimilation des différences; le temps et l'énergie sont consacrés au travail

ETAPE 4 : PERFORMANCE

- Diagnostic et début de la résolution de problème
- Adoption de changements
- Les membres acceptent les forces et les faiblesses de chacun
- Satisfaction face aux progrès de l'équipe
- Les membres développent un attachement mutuel
- L'équipe est solidaire et efficace

Prise de décision : arriver à un consensus du groupe

Notes générales

Les membres des réseaux doivent souvent prendre des décisions difficiles. Les membres ont parfois du mal à décider s'il faut accepter un thème difficile pour le plaider — un thème qui ne reçoit pas beaucoup de soutien ou qui est controversé — ou encore s'ils doivent choisir entre plusieurs thèmes pressants car leurs ressources sont limitées. La manière dont ils arriveront à prendre les décisions est importante pour la réussite générale de leurs efforts.

La préparation est un élément important de la prise de décision. Pour faire des choix bien informés, les membres du réseau ont besoin d'information. Ils doivent également savoir fixer des limites et des buts à leur discussion. De bonnes compétences d'écoute et de présentation contribuent à éclaircir la discussion ainsi que la capacité à aborder de manière neutre, sans émotion, le sujet discuté.

Voici des directives pour arriver à un accord.

- Vérifier que tous ceux qui veulent prendre la parole sont entendus et sentent que leur position est étudiée.
- Continuer à discuter du thème jusqu'à arriver à un accord qui convienne à tous.
- Comprendre que l'accord ne veut pas dire que tous les membres du réseau soient d'accord à 100 % mais que tout le monde s'entend pour soutenir, en principe, la décision.
- Encourager les membres à ne rien abandonner pour cet accord mais à continuer d'exprimer leurs divergences d'opinion.
- Poser des questions et vérifier que l'opinion de chacun est envisagée avant d'arriver à une décision.

A la fin de cette unité, les participants seront en mesure de démontrer les étapes du processus de prise de décision.

1 heure

- Grande feuille, feutres et ruban adhésif
- Copies des documents
 - I.4.1 Notes générales
 - I.4.2 Six étapes à la prise de décision
- Copies des trois scénarios de la prise de décision en groupe pour l'Activité 2

Inscrire la tâche de l'Activité 2 sur la grande feuille.

OBJECTIFS

DUREE

**MATERIEL/
DOCUMENTS A
DISTRIBUER**

PREPARATION

ACTIVITE 1

Introduction à la prise de décision

Durée : 5 minutes

Introduisez l'Unité 4 en revoyant l'objectif et en faisant une brève présentation sur la prise de décisions. Voici les points essentiels de l'activité.

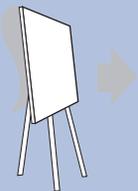
- Les membres du réseau devront prendre des décisions à maintes reprises. Certains auront à prendre des décisions difficiles, par exemple choisir un thème du plaidoyer. Les membres d'un réseau auront peut-être des idées bien arrêtées sur certains thèmes liés à la SR et devront peut-être choisir parmi plusieurs thèmes importants. De même, les membres peuvent avoir des opinions différentes sur la manière de réaliser les activités du plaidoyer ou sur les personnes auxquelles ils confient les différentes tâches.
- L'efficacité et la réussite du réseau dépendent en grande partie de la manière dont les membres travaillent au processus de prise de décision.
- Le but de l'Unité 4 est de pratiquer la prise de décision en groupe et d'apprendre les étapes pour une prise de décision efficace.

ACTIVITE 2

Exercice sur la prise de décision

Durée : 55 minutes

1. Divisez les participants en trois sous-groupes.
2. Donnez à chaque groupe des copies d'un seul scénario.
3. Rapportez-vous à la grande feuille et expliquez la tâche.
4. Insistez sur le fait que le groupe devrait se concentrer sur le processus utilisé pour arriver à la décision et pas sur la décision elle-même.
5. Demandez à chaque groupe de faire un compte rendu.
6. Distribuez et revoyez le Document I.4.2, « les six étapes de la prise de décision ».
7. Demandez aux groupes de revoir les étapes de leur processus de prise de décision face au transparent, de comparer et de remarquer les similitudes et les différences.



Tâche

- a. Lire le scénario assigné à votre groupe
- b. Expliquer comment vous êtes arrivés à votre décision
- c. Faire une liste des étapes que vous avez suivies pour arriver à la décision de groupe sur la grande feuille
- d. Faire un compte rendu

RECAPITULATIF

Explorer les idées et utiliser les processus de prise de décision participative sont des éléments primordiaux à la création de réseaux réussis. C'est de cette manière que les membres individuels sentent qu'ils prennent part aux activités du réseau. Il existe plusieurs composantes-clés à la prise de décision :

- préparation,
- accès à l'information,
- fixer les limites et les buts des discussions,
- bonne écoute et bonnes compétences de présentation,
- et rester émotionnellement distant du sujet discuté.

Voici des directives pour arriver à un accord :

- Vérifier que tous ceux qui veulent prendre la parole sont entendus et sentent que leur position est étudiée.
- Continuer à discuter du thème jusqu'à arriver à un accord qui convient à tous.
- Comprendre que l'accord ne veut pas dire que tous les membres du réseau soient d'accord à 100 % mais que tout le monde s'entend pour soutenir, en principe, la décision.
- Encourager les membres à ne rien abandonner pour cet accord mais à continuer d'exprimer leurs divergences d'opinion.
- Poser des questions et vérifier que l'opinion de chacun est envisagée avant d'arriver à une décision.

Distribuez les documents pour l'Unité 4.

A l'unité suivante, les participants utiliseront leurs aptitudes à prendre des décisions alors que le réseau commencera à élaborer un énoncé de mission.

ALLER DE
L'AVANT

Prise de décision en groupe Scénario 1

Vous êtes les membres du comité directeur de gestion d'un centre de santé. Le budget sanitaire du district a été réduit de 17 % et votre budget annuel va être diminué du même pourcentage. Après avoir envisagé diverses possibilités, les membres du comité décident d'éliminer un des deux postes d'éducation sanitaire. Une éducatrice sanitaire — une femme, grand-mère âgée de 47 ans qui est très respectée dans la communauté — a 15 ans d'expérience de travail au dispensaire. Avant de venir au centre, elle était bénévole dans la communauté. La seconde éducatrice — une étudiante de niveau secondaire de 23 ans — a de nouvelles idées sur la façon d'atteindre les jeunes. Pendant ses six premiers mois comme employée, elle a recruté de très nombreux nouveaux patients. La plupart de ces nouvelles recrues sont des immigrants récents dans la région.

Tâche : Discutez de la situation et prenez une décision quant à l'employée dont il faut se séparer.

Prise de décision en groupe Scénario 2

Vous êtes les membres du comité directeur de gestion d'un centre de santé. Le budget sanitaire du district a été réduit de 17 % et votre budget annuel va être diminué du même pourcentage. Un bailleur de fonds international a reçu votre proposition et a approuvé provisoirement votre demande de financement. Le don couvrirait 20 % de vos dépenses de fonctionnement et vous laisserait des fonds supplémentaires pour se procurer du matériel pour les activités communautaires. Toutefois, le don dépend de la participation du centre à un programme pilote en vue de tester un nouveau dispositif de contraception qui n'a jamais été utilisé dans votre communauté.

Tâche : Discutez de la situation et prenez une décision quant à savoir s'il faut ou non accepter le don et participer au programme pilote.

Prise de décision en groupe Scénario 3

Vous êtes les membres du comité directeur de gestion d'un centre de santé. Le budget sanitaire du district a été réduit de 17 % et votre budget annuel va être diminué du même pourcentage. Les données de votre district indiquent une augmentation du taux de grossesse parmi les adolescentes. Les membres du comité conviennent qu'ils veulent fournir des services aux jeunes et, par conséquent, ont mis en place un Conseil consultatif pour les adolescents. Les représentants du conseil demandent que leurs services soient fournis de manière confidentielle. Mais les parents et les groupes religieux sont opposés à la prestation des services et demandent que le centre obtienne une autorisation parentale avant de distribuer des renseignements et des contraceptifs aux mineurs.

Tâche : Discutez de la situation et prenez une décision quant à la demande d'autorisation permission parentale préalable à la fourniture des renseignements et des services contraceptifs aux adolescents.

Prise de décision : arriver à un consensus du groupe

Notes générales

Les membres des réseaux doivent souvent prendre des décisions difficiles. Les membres ont parfois du mal à décider s'il faut accepter un thème difficile pour le plaider — un thème qui ne reçoit pas beaucoup de soutien ou qui est controversé — ou encore s'ils doivent choisir entre plusieurs thèmes pressants car leurs ressources sont limitées. La manière dont ils arriveront à prendre les décisions est importante pour la réussite générale de leurs efforts.

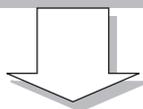
La préparation est un élément important de la prise de décision. Pour faire des choix bien informés, les membres du réseau ont besoin d'information. Ils doivent également savoir fixer des limites et des buts à leur discussion. De bonnes compétences d'écoute et de présentation contribuent à éclaircir la discussion ainsi que la capacité à aborder de manière neutre, sans émotion, le sujet discuté.

Voici des directives pour arriver à un accord.

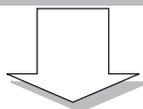
- ◆ *Vérifier que tous ceux qui veulent prendre la parole sont entendus et sentent que leur position est étudiée.*
- ◆ *Continuer à discuter du thème jusqu'à arriver à un accord qui convienne à tous.*
- ◆ *Comprendre que l'accord ne veut pas dire que tous les membres du réseau soient d'accord à 100 % mais que tout le monde s'entend pour soutenir, en principe, la décision.*
- ◆ *Encourager les membres à ne rien abandonner pour cet accord mais à continuer d'exprimer leurs divergences d'opinion.*
- ◆ *Poser des questions et vérifier que l'opinion de chacun est envisagée avant d'arriver à une décision.*

Les six étapes de la prise de décision

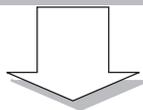
Définir le processus de prise de décision



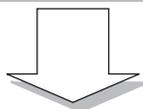
Définir le thème/le problème



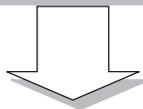
Trouver d'autres solutions



Evaluer les autres solutions



Choisir la meilleure solution



Adopter et suivre la décision

Enoncés de mission : se donner une direction commune

Notes générales

L'une des premières tâches d'un réseau est de se mettre d'accord sur un énoncé de mission. Ce bref énoncé concentre et cible les efforts du réseau. Son but est de définir la philosophie du réseau, de recruter et de motiver les membres et de guider les activités spécifiques. Les décisions sur les activités et sur les buts plus spécifiques sont réservées pour plus tard — une fois que le réseau a été créé et que les membres ont évalué l'environnement politique et noué des alliances avec d'autres individus et organisations. Cependant, un énoncé de mission est nécessaire dès le départ, lorsqu'on organise les efforts. Il règle — les termes les plus généraux — ce que le réseau compte accomplir. L'énoncé devrait apparaître dans les bulletins, les communiqués de presse, les brochures, les propositions, les publications et d'autres documents.

À la fin de cette unité, les participants seront en mesure de :

- décrire les intérêts qui font du groupe un réseau ou un réseau éventuel;
- définir « l'énoncé de mission » et décrire ses composantes;
- rédiger un énoncé de mission du réseau.

2 heures et 15 minutes

- Grande feuille, feutres et ruban adhésif
- Copies des documents
 - I.5.1 Notes générales
 - I.5.2 Enoncés de mission
 - I.5.3 Directives pour la rédaction d'un énoncé de mission
 - I.5.4 Exemples d'énoncés de mission
 - I.5.5 Exemples de logos

Choisir cinq énoncés de mission différents du Document I.5.4. Ecrire chaque énoncé sur une feuille séparée, laissant de la place au bas de la feuille pour faire des commentaires. Accrocher les grandes feuilles partout dans la pièce.

Qu'est-ce qu'un énoncé de mission?

Durée : 15 minutes

Note à l'animateur : Les participants se sont regroupés car ils partagent un intérêt — qu'il soit vague ou bien défini — dans le plaidoyer pour des améliorations de la santé reproductive. Dans cette unité, nous essayerons de définir cet intérêt en termes précis.

1. Demandez aux participants de définir un « énoncé de mission. »
2. Inscrivez leurs réponses sur une grande feuille.

OBJECTIFS

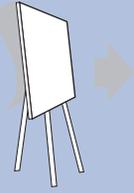
DUREE

MATERIEL/ DOCUMENTS A DISTRIBUER

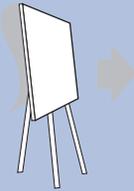
PREPARATION

ACTIVITE 1





ACTIVITE 2



ACTIVITE 3



3. Réécrire et revoyez la définition jusqu'à ce que tout le monde soit d'accord. La version de la définition finale devrait inclure les éléments de l'énoncé suivant :

Énoncé de mission : Une déclaration du but du groupe.

4. Discutez des raisons pour lesquelles il est nécessaire de formuler un énoncé de mission.
 - Pour guider les efforts du réseau et de ses membres.
 - Pour éclaircir ce que le réseau compte accomplir.

Caractéristiques de bons énoncés de mission

Durée : 45 minutes

1. Demandez aux participants de reprendre les exemples d'énoncés de mission qui sont affichés partout dans la pièce.
2. Demandez aux participants de faire circuler dans la pièce et de lire chaque énoncé puis d'inscrire des commentaires sur la grande feuille quant aux aspects positifs et/ou négatifs de l'énoncé.
3. Lorsque les participants auront terminé, revoyez les commentaires sur la grande feuille et résumez, avec le groupe, les caractéristiques des bons énoncés de mission.
4. Inscrivez les caractéristiques sur la grande feuille et vérifiez que cette liste comprend les éléments suivants :

Les énoncés de mission...

- ✓ Sont clairs et concis
- ✓ Sont brefs — quelques lignes ou un petit paragraphe
- ✓ Saisissent l'identité de l'organisation
- ✓ Motivent ou inspirent

5. Demandez aux participants de mettre en commun leur propre énoncé de mission de l'organisation.
6. Si le temps le permet, inscrivez quelques énoncés sur la grande feuille et affichez-les.

Rédiger un énoncé de mission pour le réseau

Durée : 45 minutes

Note à l'animateur : Expliquez que le but de l'exercice est de rédiger une version préliminaire d'un énoncé de mission. Souvent, il faut plusieurs heures et même des jours pour discuter pleinement du contenu de l'énoncé et arriver à un consensus. De plus, tous les membres-clés du réseau ne se trouvent peut-être pas à l'atelier. Il faut qu'ils aient l'occasion plus tard de contribuer à l'énoncé.

Travail en groupes (30 minutes)

1. Distribuez le Document I.5.3, Directives pour la rédaction d'un énoncé de mission.
2. Divisez les participants en groupes de trois et demandez à chaque groupe de rédiger un énoncé de mission pour le réseau qui est en train de se créer ici, à l'atelier.
3. Une fois que chaque groupe a terminé son énoncé de mission, demandez aux groupes d'afficher leurs énoncés partout dans la pièce.

Discussion de groupe et consensus (15 minutes)

1. Guidez une discussion de chaque énoncé de mission proposé. Indiquez avec des feutres de couleurs les éléments de chaque énoncé que les participants aiment bien et ceux qu'ils n'aiment pas.
2. Aidez le groupe à arriver à un consensus sur la version préliminaire de la mission.
3. Ecrivez le nouvel énoncé de mission sur une grande feuille et affichez-le.

Note à l'animateur : Aidez les participants à se mettre d'accord sur un énoncé de mission en commençant par l'énoncé qu'ils préfèrent et en l'adaptant d'après les suggestions du groupe ou en écrivant, avec tous les participants, un nouvel énoncé de mission qui comprend les divers éléments des énoncés que préfère le groupe.



Transition

L'élaboration d'un énoncé de mission du réseau est une étape importante dans la création d'une identité de réseau. Il existe d'autres caractéristiques des réseaux qui peuvent contribuer au sentiment d'identité pour les membres, notamment le nom et le logo du réseau. Le nom et le logo envoient un message clair et concis sur les domaines d'intérêt du réseau et même sur son caractère général. Décider d'un nom et d'un logo qui représentent véritablement les membres et qui aident à attirer d'autres membres est un travail qui demande la participation et l'accord de chaque membre.

ACTIVITE 4

Créer une identité du réseau : nom et logo

Durée : 30 minutes

1. Divisez les participants en quatre groupes.
2. Demandez à deux des groupes de proposer deux ou trois noms possibles pour le réseau; demandez aux deux autres groupes de concevoir deux ou trois exemples de logos pour le réseau.
3. Inscrivez les noms suggérés par les sous-groupes sur la grande feuille. Demandez aux participants leurs réactions générales face aux divers noms.
4. Affichez les logos conçus par les deux autres groupes et demandez les réactions des participants.
5. Utilisez les questions suivantes pour faciliter une discussion générale portant sur les noms et les logos proposés :
 - Quelqu'un préfère-t-il nettement l'un de ces noms et de ces logos?
 - Pourquoi préférez-vous ces noms?
 - Pourquoi les gens aiment-ils certains logos? Quels sont les messages que véhiculent les différents logos?
 - Pourquoi est-il aussi important de choisir un bon nom et un bon logo?

Les membres d'un réseau doivent participer et répondre aux questions sur les aspects suivants : qui sont-ils, en tant qu'organisation, que font-ils, etc. Un énoncé de mission qui est ébauché suite aux discussions sur ces questions sera un élément-clé pour recruter, retenir et motiver les membres et guider le travail du réseau. **Distribuez les documents pour l'Unité 5.**

Dans l'unité finale de la Section I, les participants travailleront ensemble pour prendre des décisions sur la manière dont le réseau fonctionne — sa structure et sa direction.

RECAPITULATIF

ALLER DE L'AVANT

Enoncés de mission : se donner une direction commune

Notes générales

L'une des premières tâches d'un réseau, c'est de se mettre d'accord sur un énoncé de mission. Ce bref énoncé concentre et cible les efforts du réseau. Son but est de définir la philosophie du réseau, de recruter et de motiver les membres et de guider les activités spécifiques. Les décisions sur les activités et sur les buts plus spécifiques sont réservées pour plus tard — une fois que le réseau a été créé et que les membres ont évalué l'environnement politique et forgé des alliances avec d'autres individus et organisations. Cependant, un énoncé de mission est nécessaire dès le départ, lorsqu'on organise les efforts. Il déclare — dans les termes les plus généraux — ce que le réseau compte accomplir. L'énoncé devrait apparaître dans les bulletins, les communiqués de presse, les brochures, les propositions, les publications ainsi que dans d'autres documents.

Document I.5.2

Enoncés de mission*

Les membres des réseaux doivent prendre des décisions difficiles. Ils doivent décider s'ils veulent s'attaquer à un thème controversé (qui est peu soutenu par le public), s'ils doivent fixer des limites sur les activités à cause des ressources limitées ou s'ils doivent forger des alliances avec des concurrents ou des adversaires aux fins d'arriver à atteindre un but commun.

Le meilleur guide pour prendre ces décisions, c'est l'énoncé de mission du réseau.

Définition : Un énoncé de mission est une déclaration du but du groupe.

But : Son but est de guider les décisions de l'organisation, de motiver ou d'inspirer ses membres et d'informer le public sur sa philosophie.

Elaboration d'un énoncé de mission : un énoncé de mission s'inspire des discussions suscitées par les questions suivantes :

1. **Qui sommes-nous?** Quelle est l'identité de l'organisation aux yeux de ses membres? Qu'est-ce qui rend cette organisation différente?
2. **En général, quels sont les besoins sociaux ou politiques fondamentaux auxquels nous essayons de répondre?**
3. **En général, que faisons-nous pour reconnaître, anticiper et répondre à ces besoins ou problèmes?** Répondre à cette question signifie que l'organisation doit être à l'écoute des besoins ou des problèmes du monde extérieur.
4. **Comment devrions-nous répondre aux principaux groupes d'influence intéressés?** Qu'estiment ces groupes et comment l'organisation peut-elle leur fournir ce qu'ils recherchent?
5. **Quelles sont notre philosophie, nos valeurs et notre culture?** Définir sa propre philosophie, ses valeurs et sa culture aide une organisation à élaborer des stratégies cohérentes et à maintenir son intégrité.
6. **Qu'est-ce qui nous rend distincts et uniques?**

Il faut des heures, voire des jours de discussion pour se mettre d'accord sur les réponses à ces questions. Le Document I.5.3 fournit des directives pour rédiger un énoncé de mission une fois que ces discussions ont eu lieu.

*John M. Bryson. 1995. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass, Pp. 75-78.

Document I.5.3

Directives pour la rédaction d'un énoncé de mission¹

Le choix des mots précis qui serviront à formuler l'énoncé de mission peut et doit susciter une discussion intense. Ces mots donnent à l'énoncé son caractère et distinguent l'organisation des autres.

Préparation. Avant de rédiger votre énoncé de mission, réfléchissez aux éléments suivants.

1. **Décider qui rédigera l'énoncé.**
Les personnes qui participent à l'élaboration de l'énoncé de mission comprendront mieux son message. Par conséquent, il est préférable que tous les membres du réseau participent au processus. Si cette participation n'est pas pratique à cause du nombre ou de l'emplacement géographique des membres du réseau, ceux qui ne rédigent pas l'énoncé doivent revoir et approuver la formulation finale.
2. **Fixer une date à laquelle doivent être achevés l'avant-projet et l'énoncé final.** Les délais fixent une échéance pour la rédaction de l'énoncé et évitent de longues discussions philosophiques.
3. **Elaborer un plan pour revoir les énoncés préliminaires et se mettre d'accord sur la formulation finale, la publication et la diffusion.**

Rédiger l'énoncé. Cherchez d'abord à répondre aux six questions posées sur le Document I.5.2. Ensuite, pour commencer l'énoncé lui-même, faites un travail de réflexion portant sur une liste de mots-clés et commencez à créer un énoncé de mission à partir de ces mots et bouts de phrases.

Arriver à un consensus. Voici des directives pour se mettre d'accord.

- ◆ Vérifiez que tous ceux qui veulent parler sont entendus et que leur position est prise en compte.
- ◆ Encouragez les membres à exprimer des opinions différentes.
- ◆ Continuez à discuter jusqu'à ce que l'on se mette d'accord.
- ◆ Posez des questions et vérifiez que l'opinion de chacun est comprise avant d'arriver à une décision.
- ◆ Reconnaissez que l'accord signifie parfois que tout le monde peut soutenir la décision, même si celle-ci ne reflète pas leurs premiers choix.

1. Adapté de Jeffrey Abrahams. 1995. *The Mission Statement Book : 301 Corporate Mission Statements from America's Top Companies*. Ten Speed Press. Pp. 63-65.

Exemples d'énoncés de mission

Voici des exemples d'énoncés de mission d'organisations travaillant dans le domaine de la PF/SR et du développement.

- ◆ Nous voulons obtenir le soutien de groupes communautaires qui ont de l'influence (organisations religieuses; médecins; organisations féminines; enseignants; presse) ainsi que du public en général, surtout les parents, pour nos efforts visant à influencer nos dirigeants politiques pour qu'ils rendent disponibles des services pour les jeunes.
- ◆ Nous cherchons à soutenir le droit fondamental, reconnu à l'échelle internationale, de toutes les femmes et de tous les hommes à obtenir la connaissance et les moyens nécessaires pour faire les choix éclairés en matière de reproduction.
- ◆ Permettre aux femmes, à tous les niveaux de la société, d'être des partenaires à part entière du développement (CEDPA).
- ◆ La Fondation du marketing social du Ghana utilise les techniques du marketing social pour permettre aux familles et aux individus d'atteindre une meilleure qualité de vie. Nous le faisons en leur proposant des produits et services efficaces, abordables et accessibles pour la planification familiale et la santé maternelle et infantile et en fournissant une information correcte permettant aux familles et aux individus de faire des choix éclairés.
- ◆ InterAction, association de 152 organisations bénévoles privées des Etats-Unis, vise à renforcer l'efficacité et les capacités professionnelles de ses membres participant à des activités humanitaires internationales. De plus, InterAction vise à encourager le partenariat, la collaboration et le pouvoir de cette collectivité à s'exprimer comme une seule voix alors que nous cherchons à construire un monde indépendant, de justice et de paix.
- ◆ Unifier les connaissances, ressources et compétences des organisations non gouvernementales (ONG) intervenant dans le domaine de la femme afin qu'elles puissent recommander les politiques et programmes qui amélioreront la qualité de vie des femmes en Turquie (KIDOG, Réseau de plaidoyer pour la femme).
- ◆ Soutenir la création de mouvements de santé de la femme aux niveaux national et international (Coalition internationale pour la santé de la femme).

Document I.5.5

Exemples de logos



Projet de Prévention et de Lutte contre le sida
Family Health International
Arlington, VA, Etats-Unis



Ucan Supurge (Balai volant)
Ankara, Turquie



The Jordanian National Committee
for Women
(JNCW)

Comité National de la Jordanie
pour les femmes (JNCW)
Amman, Jordanie



Association de la protection
des droits de la femme
Istanbul, Turquie



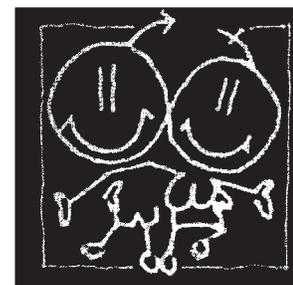
Résau de Plaidoyer pour
les femmes
Istanbul, Turquie



Amman, Jordanie



Réseau national pour la promotion
de la femme
Lima, Pérou



Association roumaine de
lutte contre le sida
Bucarest, Roumanie

Faire en sorte que ça marche : gérer le réseau

Notes générales

Il est important pour les membres d'un réseau de prendre le temps de déterminer comment ils géreront la logistique de leurs activités. Par exemple, organiseront-ils des réunions seulement quand ils en ont besoin ou seront-elles prévues régulièrement chaque mois ou tous les quinze jours? Les réunions peuvent prendre beaucoup de temps et sont parfois frustrantes, mais elles n'en sont pas moins nécessaires si le réseau veut atteindre ses objectifs. Le défi, c'est de rendre les réunions aussi productives et brèves que possible tout en adhérant aux règles fondamentales, par exemple, utiliser un ordre du jour, recruter un animateur, prendre les minutes, rédiger l'ordre du jour de la prochaine réunion et évaluer la réunion à sa conclusion.

En fonction des compétences et de l'expertise professionnelle des membres, quels seront les rôles des individus au sein du réseau? Les responsabilités seront-elles partagées par le biais d'équipes spécialisées ou de comités? Faudrait-il élire un comité directeur qui supervise les activités? Serait-il approprié de se donner un mécanisme de coordination à tour de rôle? Comment peut-on donner une identité au réseau? Comment s'appellera le réseau? Les ressources financières sont-elles disponibles pour des choses telles que le papier à en-tête et les timbres? Sinon, comment les membres resteront-ils en contact? Ce type de détail devrait être décidé lors de l'étape de planification d'un réseau. Il peut être revu par la suite si nécessaire.

Autre aspect important : il faut que les membres soient en permanence informés et engagés. La communication maintient la confiance et l'intérêt. Elle minimise également les malentendus et permet d'identifier les points de désaccord avant qu'ils ne deviennent de graves problèmes. Les membres devraient recevoir les comptes rendus des réunions, les mises à jour, les communiqués de presse et l'information sur les événements futurs. Les fonds et les mécanismes nécessaires à cette communication sont-ils mis en place?

En passant du temps dès le départ pour déterminer comment leur réseau fonctionnera, les membres évitent de nombreux problèmes et des malentendus par la suite. Une fois les questions de gestion réglées, les membres du réseau sont libres de se concentrer sur la réalisation des objectifs du plaidoyer.

A la fin de ce module, les participants seront en mesure de :

- identifier les ressources que les membres apportent au réseau en tant qu'individus et représentants des organisations;
- identifier les questions opérationnelles de l'organisation et de la structure;
- élaborer un plan pour résoudre ces questions opérationnelles;
- et décrire les normes du comportement d'un membre du réseau.

3 heures et 50 minutes

OBJECTIFS

DUREE

- Grande feuille, feutres et ruban adhésif
- Copies des documents :
 - I.6.1 Notes générales
 - I.6.2 Inventaire des ressources d'organisation et des membres
 - I.6.3 Inventaire des compétences des membres
 - I.6.4 Directives pour des réunions productives
 - I.6.5 Exemple de structures de réseau

Lire les Notes générales en préparation à l'Activité 1.

Introduction

Durée : 5 minutes

Introduisez l'Unité 6 en révisant les objectifs et en faisant une présentation sur les principaux points suivants.

- Jusqu'à présent, les participants ont fait des efforts importants pour établir les fondements du réseau. Ils ont :
 - recruté des membres qui représentent leur propre réseau respectif;
 - rédigé un énoncé de mission qui décrit la raison d'être du réseau;
 - identifié un nom (ou des noms) pour le réseau qui reflète ses intérêts et son identité;
 - conçu un logo (ou proposé des idées) et un intitulé qui décrivent de manière créative ce qui est important pour le réseau.
- Mais maintenir un réseau demande plus qu'une mission, un nom et une identité — il faut de l'organisation, de la structure, des systèmes et des ressources.
- Il est important pour les membres de prendre le temps nécessaire pour arriver à des décisions sur les éléments suivants :
 - comment maintenir les membres informés;
 - quand tenir les réunions et qui décide de l'ordre du jour ;
 - quels sont les rôles et les responsabilités des membres;
 - quelles sont les ressources financières nécessaires;
 - des ressources financières sont-elles disponibles?
- En passant du temps tout au début pour décider du fonctionnement du réseau, les membres évitent bien des problèmes qui peuvent se présenter par la suite.
- Une fois les questions de gestion réglées, les membres sont libres de se concentrer à la réalisation des objectifs de leur plaidoyer.
- La première activité de cette unité demande à chacun de faire un inventaire des compétences et des ressources que les membres et leurs organisations respectives apportent au réseau. L'information facilitera la prise de décisions sur les rôles et les responsabilités des membres et les activités qui doivent être exécutées.

ACTIVITE 2

Inventaire des ressources

Durée : 1 heure et 15 minutes

Travail individuel (15 minutes)

1. Distribuez l'Inventaire des ressources d'organisation (Document I.6.2) et l'Inventaire des compétences des membres (Document I.6.3) à tous les participants pour qu'ils puissent les remplir pour eux-mêmes et pour leur organisation.
2. Expliquez que le premier formulaire se penche sur les ressources disponibles au sein de la propre organisation du participant ou offertes par le participant lui-même. Le second formulaire se concentre uniquement sur les compétences du participant. Si deux participants ou plus, appartiennent à la même organisation, ils doivent travailler ensemble pour remplir un seul Inventaire des ressources d'organisation.

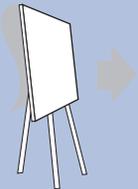
Analyse de l'information en groupe (1 heure)

1. Demandez à un participant de compiler toute l'information provenant de la discussion suivante sur un Formulaire d'inventaire. Le formulaire sera une ressource importante pour le réseau.
2. Au sein du grand groupe, lisez chaque élément de l'Inventaire des ressources organisatrices et discutez des points suivants :
 - Les ressources sont-elles disponibles et où se trouvent-elles? Cette information devrait être notée sur le Formulaire d'inventaire.
 - Si elles ne sont pas disponibles, les ressources sont-elles nécessaires pour le réseau?
 - Si nécessaires, comment les obtenir?
 - Quels autres produits, équipements ou ressources devraient être ajoutés à la liste?
3. Récapitulez et compilez de la même manière l'information de l'Inventaire des compétences des membres.
4. A la fin de l'activité, vous aurez une liste des ressources et des compétences qui manquent et des idées sur la manière d'obtenir ces éléments. Vous aurez également des listes des ressources organisatrices et des compétences des membres, que vous devriez mettre dans le Cahier des ressources du réseau.
5. Ramassez les inventaires individuels et photocopiez-les pour les mettre dans le Cahier des ressources du réseau.

Note à l'animateur : Le réseau pourrait faire de l'acquisition des ressources et compétences nécessaires une des activités que les membres doivent planifier lors des futures réunions.



ACTIVITE 3



Organisation et structure du réseau

Durée : 2 heures et 15 minutes

Séance de travail de réflexion (15 minutes)

1. Rappelez le contenu de votre introduction où vous avez discuté de plusieurs décisions de gestion qui doivent être prises pour aider à organiser et à structurer les opérations du réseau.
2. Demandez aux participants de faire une liste des aspects dont il faut tenir compte si l'on veut que le réseau fonctionne efficacement. Marquez ses aspects sur une grande feuille. La liste devrait comprendre les éléments suivants au minimum.

Aspects de l'organisation et de la structure du réseau

- ✓ Identification d'organisations et d'individus qui peuvent fournir les compétences et les ressources nécessaires
- ✓ Programmation et réalisation des réunions
- ✓ Recrutement de nouveaux membres
- ✓ Communication — fournir l'information aux membres
- ✓ Structure — qui est responsable de la coordination, de la communication, de la distribution des tâches, etc.
- ✓ Processus de planification stratégique
- ✓ Conservation de l'ensemble des données
- ✓ Responsabilités financières — budgets, appels de fonds, comptabilité

Classement des aspects (15 minutes)

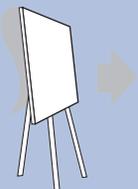
1. La plupart des aspects identifiés pendant le séance de travail se rangeront dans les deux grandes catégories suivantes :
 - **Structure et organisation du réseau.** Les questions de structure portent sur les rôles de direction; les responsabilités des membres; la programmation des réunions; l'utilisation de comités directeurs ou de gestion, d'équipes spéciales et/ou de sous-comités; les cotisations des membres, etc.
 - **Communication au sein du réseau.** Les questions de communication portent sur les systèmes permettant d'informer les membres des réunions et des nouveaux développements, de communiquer avec d'autres groupes/réseaux, d'établir et de maintenir des systèmes d'archivage, etc.
2. Revoyez la liste sur la grande feuille et demandez au groupe de classer chaque élément sous « Structure organisationnelle du réseau » ou « Communication au sein du réseau ». Utilisez des feutres de couleur, inscrivez « S » (structure) ou « C » (communication) à côté de chaque élément en fonction du classement du groupe.

Commissions spéciales (1 heure)

1. Demandez aux participants de choisir soit « Structure » soit « Communication » comme thèmes sur lesquels ils travailleront en sous-groupes. Suivant le nombre de participants intéressés par chaque thème, formez des groupes de travail avec un maximum de sept participants par groupe.
2. Demandez à chaque groupe de revoir les questions données sous ce thème, de vérifier une compréhension universelle de la question et d'élaborer des recommandations spécifiques sur la manière dont le réseau pourrait traiter chaque question. Demandez à chaque groupe d'inscrire ses recommandations sur une grande feuille. Par exemple, les groupes « Structure » pourraient proposer un organigramme spécifique avec les structures d'encadrement et/ou de prise de décision (les exemples des autres réseaux sont donnés sur le Document I.6.5) ou faire des recommandations pour la fréquence et la structure des réunions. Les groupes « Communication » pourraient recommander des systèmes de communication au sein du réseau, les types de données à collecter, les systèmes d'archivage, etc.
3. Une fois que les sous-groupes ont travaillé pendant environ 45 minutes, demandez à tous les groupes « Structure » de se rassembler et à tous les groupes « Communication » de se rassembler pour partager et organiser leurs recommandations, éliminer les éléments en double et décider comment présenter leurs recommandations devant le groupe entier. Les groupes n'ont pas besoin d'arriver à un consensus sur leurs recommandations; ils peuvent simplement présenter plusieurs suggestions au groupe entier.

Présentations et discussion en groupe (45 minutes)

1. Demandez aux groupes de présenter leurs recommandations sous la forme et de la manière qu'ils souhaitent.
2. Après la présentation de chaque groupe, introduisez une discussion avec le groupe entier pour essayer d'arriver à un accord sur certaines des directives recommandées pour la gestion du réseau. Notez les décisions sur la grande feuille.
3. De même, aidez le groupe à faire ressortir les questions à résoudre plus tard. Notez ces questions sur une grande feuille. Par exemple,



Le groupe convient de :

- ✓ Se rencontrer officiellement au moins 10 fois par an
- ✓ Changer de lieux de réunion, d'animateurs et de rapporteurs
- ✓ Elaborer des règles
- ✓ Créer un comité directeur et élire les membres du comité
- ✓ Mettre en place un système de communication

Le réseau a besoin de :

- ✓ Enquêter les membres pour connaître les préférences de communication
- ✓ Revoir l'inventaire des compétences et concevoir la base de données
- ✓ Décider de la structure du sous-comité/équipe spéciale
- ✓ Concevoir la stratégie de recrutement des membres
- ✓ Décider de la structure des cotisations



ACTIVITÉ 4

RECAPITULATIF

ALLER DE L'AVANT

Note à l'animateur : Les participants devraient reconnaître que certaines décisions concernant le fonctionnement et la gestion du réseau peuvent être prises à cette étape mais que toutes les questions ne peuvent pas être tranchées pendant l'atelier — surtout si certains membres de l'organisation sont absents ou si les données ne sont pas disponibles. C'est la raison pour laquelle l'exercice consistera surtout à noter les décisions prises par les participants, à identifier les questions qui ne sont pas encore résolues et à faire des plans sur la manière dont le réseau peut les résoudre. Suggérez au groupe que certaines de ces questions peuvent être portées à l'ordre du jour de la réunion suivante du réseau.

Réunion de suivi

Durée : 15 minutes

1. Revoyez les deux listes précédentes et demandez aux participants d'identifier des éléments dont ils aimeraient s'entretenir pendant la prochaine réunion du réseau. Soulignez ces éléments avec des feutres de couleur. Par exemple, une décision finale concernant le nom et le logo du réseau, l'identification de commissions spécialisées, le classement prioritaire des questions prioritaires restantes, etc.
2. Demandez aux participants de fixer une date et un lieu de réunion et demandez à des volontaires de rédiger un ordre du jour préliminaire et de contacter les membres absents.

La gestion d'un réseau est un processus démocratique et continu qui demande la participation du plus grand nombre de membres possibles. Il vaut mieux se mettre d'accord sur la structure principale du réseau dès le début de la création de celui-ci. Les membres peuvent ensuite consacrer leur attention au travail qu'ils veulent accomplir sachant qu'ils ont un plan de gestion permettant au réseau de fonctionner de manière aussi efficace que possible. **Distribuez les documents de l'Unité 6.**

La première section de ce guide se concentrait sur des aspects internes : créer un réseau, renforcer les compétences de communication et l'esprit d'équipe, comprendre le processus décisionnel, rédiger un énoncé de mission et gérer le réseau. La Section 2 aide le réseau à se tourner vers l'extérieur. Elle est conçue pour aider les participants à comprendre le processus de politiques et à déterminer quelles sont les possibilités de plaidoyer au sein de leur contexte politique particulier.

Faire en sorte que ça marche : gérer le réseau

Notes générales

Il est important pour les membres d'un réseau de prendre le temps de déterminer comment ils géreront la logistique de leurs activités. Par exemple, organiseront-ils des réunions seulement quand ils en ont besoin ou seront-elles prévues régulièrement chaque mois ou tous les quinze jours? Les réunions peuvent prendre beaucoup de temps et sont parfois frustrantes, mais elles n'en sont pas moins nécessaires si le réseau veut atteindre ses objectifs. Le défi, c'est de rendre les réunions aussi productives et brèves que possible tout en adhérant aux règles fondamentales, par exemple, utiliser un ordre du jour, recruter un animateur, prendre les minutes, rédiger l'ordre du jour de la prochaine réunion et évaluer la réunion à sa conclusion.

En fonction des compétences et de l'expertise professionnelle des membres, quels seront les rôles des individus au sein du réseau? Les responsabilités seront-elles partagées par le biais d'équipes spécialisées ou de comités? Faudrait-il élire un comité directeur qui supervise les activités? Serait-il approprié de se donner un mécanisme de coordination à tour de rôle? Comment peut-on donner une identité au réseau? Comment s'appellera le réseau? Les ressources financières sont-elles disponibles pour des choses telles que le papier à en-tête et les timbres? Sinon, comment les membres resteront-ils en contact? Ce type de détail devrait être décidé lors de l'étape de planification d'un réseau. Il peut être revu par la suite si nécessaire.

Autre aspect important : il faut que les membres soient en permanence informés et engagés. La communication maintient la confiance et l'intérêt. Elle minimise également les malentendus et permet d'identifier les points de désaccord avant qu'ils ne deviennent de graves problèmes. Les membres devraient recevoir les comptes rendus des réunions, les mises à jour, les communiqués de presse et l'information sur les événements futurs. Les fonds et les mécanismes nécessaires à cette communication sont-ils mis en place?

En passant du temps dès le départ pour déterminer comment leur réseau fonctionnera, les membres évitent de nombreux problèmes et des malentendus par la suite. Une fois les questions de gestion réglées, les membres du réseau sont libres de se concentrer sur la réalisation des objectifs du plaidoyer.

Inventaire des ressources d'organisation et des membres

Ressources d'organisation et des membres												
	Ordinateur	Imprimante	Scanner	Internet	Site Internet	E-mail	Fax	Photocopieuse	Bureaux	Salle de Réunion	Vehicule	Liste des membres
Organisation/membre												
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												

Inventaire des compétences des membres

Compétences des membres													
	Traitement de texte	Gestion de base de données	Formation	Recherche	Gestion	Questions juridiques	Analyse de politiques	Appels de fonds	Médias	Discours public	Graphiques et conception	Langue :	Langue :
Nom du membre													
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													

Directives pour des réunions productives¹

Les règles générales données ci-après pour la réalisation de réunions productives et ordonnées ont été éprouvées à maintes reprises et dans de nombreux contextes du monde entier.

Utiliser un ordre du jour

Chaque réunion devrait avoir un ordre du jour, de préférence un ordre du jour rédigé sous forme préliminaire lors de la réunion précédente et élaboré en détail par un ou deux membres avant la réunion suivante. Il faut si possible l'envoyer à l'avance aux membres. (Si un ordre du jour n'a pas encore été rédigé, les 5-10 premières minutes de la réunion devraient être consacrées à l'élaboration de cet ordre du jour sur une grande feuille.)

Les ordres du jour comprennent les éléments et articles qui seront discutés ainsi que les raisons, les présentateurs et la durée. Il faudrait également inclure le type de l'article : demande-t-il qu'une décision soit prise ou s'agit-il simplement d'une annonce?

Les réunions devraient commencer par un examen de l'ordre du jour, ajoutant ou supprimant des articles suivant l'opinion du groupe et modifiant la durée nécessaire.

Engager un animateur

Chaque réunion devrait avoir un animateur chargé de vérifier que la discussion ne s'écarte pas du sujet; il intervient si la discussion dégénère en multiples conversations; il empêche avec tact qu'un membre ne domine la réunion; il encourage tout le monde à participer et il conclut les discussions. Cette fonction peut être confiée à tour de rôle aux divers membres du réseau.

L'animateur devrait également prévenir le groupe quand le temps décidé pour la discussion d'un article de l'ordre du jour a expiré ou est sur le point d'expirer. Les membres doivent alors décider soit de continuer la discussion en prenant sur le temps d'autres articles de l'ordre du jour, soit de remettre cette discussion à une réunion suivante.

1. Adapté de Peter R. Scholtes. 1998. *The Team Handbook : How to Use Teams to Improve Quality*. Madison, WI : Joiner Associates, Pp. 4-6.

Prise de notes

À chaque réunion, quelqu'un devrait noter les thèmes-clés et les principaux points soulevés, les décisions prises (y compris ceux qui sont convenu de faire telle chose et dans quels délais) ainsi que les points de l'ordre du jour dont le groupe est convenu de parler par la suite. Les membres peuvent utiliser les notes pour reconstruire les discussions, se rappeler les décisions ou les actions à prendre plus tard ou voir ce qui s'est passé à une réunion à laquelle ils n'ont pas pu assister. Confier la responsabilité de rédiger le compte rendu de la réunion à tour de rôle aux divers membres.

Rédiger le prochain ordre du jour

À la fin de la réunion, rédiger un ordre du jour pour la prochaine réunion.

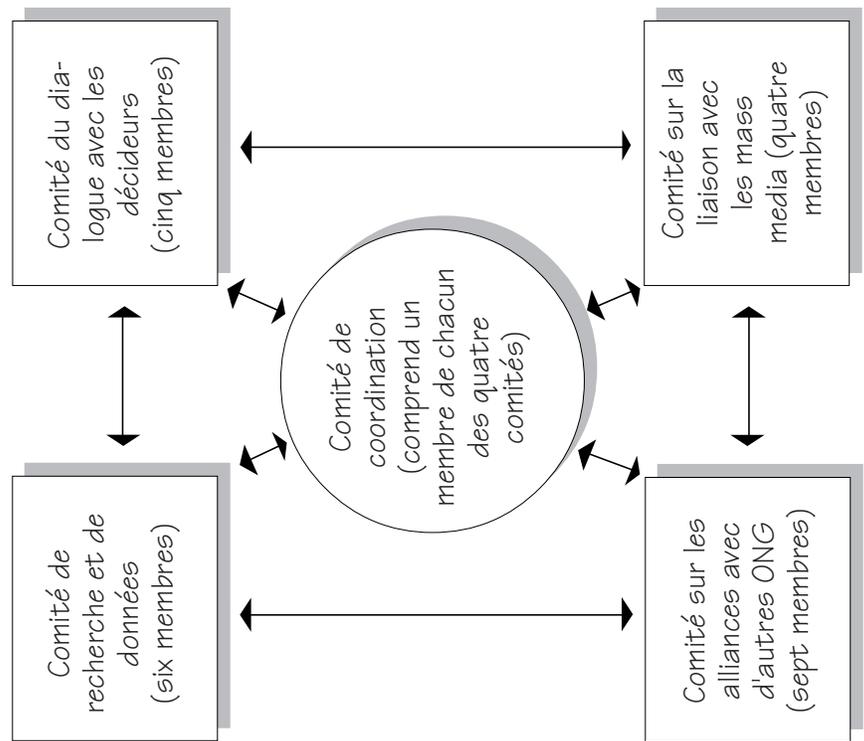
Evaluer la réunion

Terminer en prenant quelques minutes pour revoir et évaluer chaque réunion, même si l'on dépasse le temps alloué aux articles de l'ordre du jour. L'évaluation devrait également se pencher sur la question de savoir ce que l'on peut faire pour améliorer les futures réunions et l'animateur doit donner retour sur information utile.

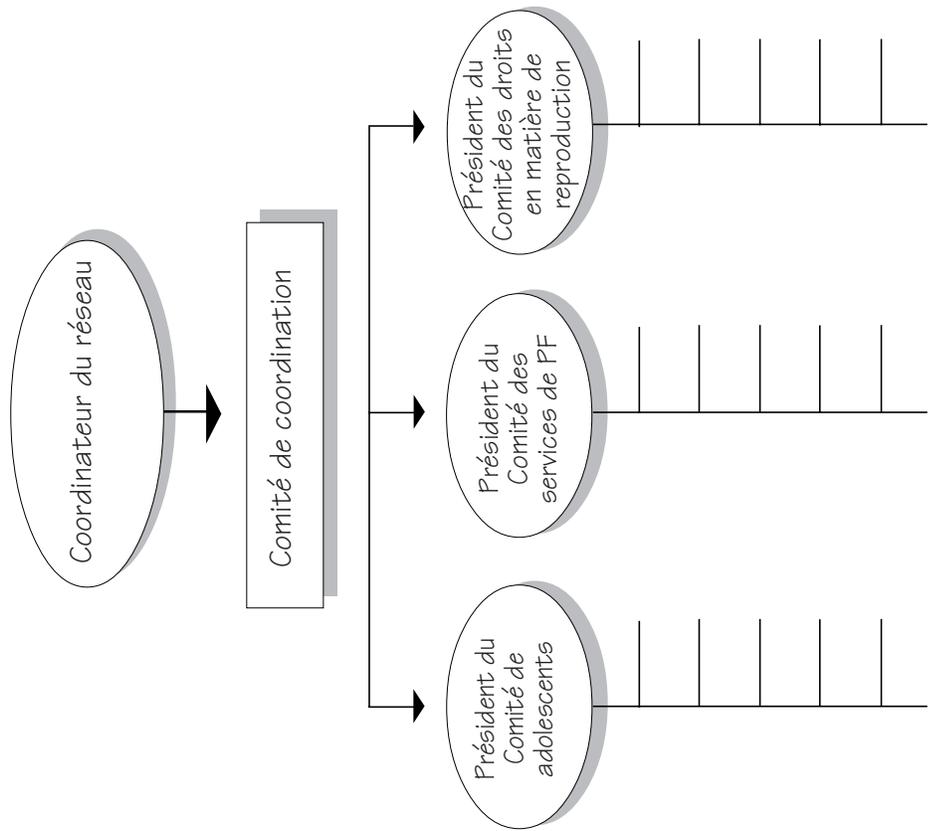
Documento I.6.5

Structures d'organisation pour les réseaux de plaidoyer : deux exemples

Les membres de ce réseau se sont divisés en quatre comités ou équipes selon l'expertise ou l'intérêt individuel. Les comités sont organisés selon le public ou la fonction. Le réseau s'est donné une vision, une mission et un plan d'action et chaque comité met en œuvre le plan d'action au sein de son groupe de parties concernées. Le comité de coordination comprend quatre membres, un leader de chaque sous-comité. Les membres du comité de coordination font une rotation chaque année.



Dans le cas de ce réseau, les membres se sont organisés en équipes thématiques selon les domaines-clés du plaidoyer dont s'occupe le réseau. Chaque équipe est responsable de sa propre collecte de données, de l'élaboration de son plan de communication et du développement de son plan d'action. Un président élu représente chaque équipe au sein du comité de coordination. Un seul coordinateur de réseau a été élu par le réseau pour coordonner les activités, faciliter les échanges et la communication et organiser des réunions mensuelles du réseau.



INTERVENANTS, THEMES ET POSSIBILITES : EVALUER L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE

Chacun a le droit de participer au gouvernement de son pays.

Extrait de l'Article 21, Déclaration universelle des Droits de l'homme
Assemblée générale des Nations Unies, 10 décembre 1948

Introduction

Un élément essentiel de la réussite de tout effort de plaidoyer se situe au niveau de la connaissance approfondie des possibilités qui existent pour influencer le processus de détermination des stratégies politiques — aux niveaux national, régional ou local. Dans la Section I, les participants ont parcouru les étapes nécessaires à la mise en place d'un réseau efficace. A présent, les membres des réseaux apprendront à déterminer comment fonctionne (compte tenu des réalités et de leur contexte politique particulier) le développement des politiques et ce qu'ils peuvent accomplir au niveau des politiques. Cette évaluation est importante car elle concentre les efforts du réseau sur ce qu'il peut potentiellement atteindre.

La formulation de politiques — une série d'initiatives traitant d'un problème ou d'une préoccupation — se déroule au sein d'un ensemble de forces interactives. Il s'agit des multiples sources d'information, des relations complexes du pouvoir et des arrangements institutionnels variables. Ces facteurs convergent dans trois processus principaux : reconnaissance du problème; formulation et finalisation des propositions de politiques, et mise en place de la politique définie.

Certaines questions sont probablement résolues par le biais de faits, d'analyses et de persuasion. D'autres questions sont déterminées par vote, négociation ou délégation à une figure d'autorité. Dans tous les cas, les décideurs sont généralement contraints à faire des choix en matière de politiques dans des conditions d'ambiguïté et d'incertitude. Par conséquent, l'analyse de politiques demande que l'on se concentre sur ce qui peut effectivement être fait et non pas sur ce qui est proposé ou souhaité.

Les politiques créent un cadre par lequel le gouvernement détermine le comportement de millions de personnes. Dans le domaine de la planification familiale et de la santé reproductive, les stratégies politiques sont des outils pour promouvoir l'accès aux services ou pour refuser, bloquer ou conditionner la disponibilité de services. Par exemple, en fournissant des services spéciaux aux adolescents, un gouvernement montre qu'il est sensible à la sexualité des adolescents; en limitant certaines procédures médicales, par exemple l'insertion du DIU par des non-médecins, un gouvernement dresse des barrières à l'accès aux services de santé reproductive.

L'action efficace en matière de politiques commence par l'étude et la recherche. Il n'est pas toujours facile de déterminer les processus par les biais desquels un pays formule et met en œuvre des politiques de santé reproductive, surtout si la prise de décision au sein du gouvernement est complexe ou si elle traverse une phase de transition, passant d'un système centralisé à un processus plus décentralisé. Toutefois, il est important d'identifier de manière aussi exacte que possible les divers facteurs qui affectent les décisions de formulation des politiques, de sorte à adopter des stratégies appropriées pour influencer le processus de formulation des politiques. L'identification de ces facteurs aidera le réseau à utiliser ses ressources de manière qui maximise l'impact.

La première étape du processus est d'étudier à nouveau comment le processus de formulation des politiques fonctionne dans le cadre particulier d'un réseau. Dans l'Unité 1, les participants de l'atelier combineront leurs connaissances sur la manière dont les politiques sont formulées et mises en œuvre, délimiteront les étapes du processus de formulation des politiques et élaboreront un schéma visuel montrant comment les décisions sont prises dans leur pays.

Dans l'Unité 2, les participants passeront du cadre général à l'environnement politique spécifique au PF/SR. Ils évalueront le climat politique actuel et finaliseront le schéma des politiques pour tenir compte de l'information sur la manière dont les priorités du gouvernement sont déterminées pour les politiques de PF/SR. Les participants chercheront également à identifier quels liens avec d'autres domaines de politiques pourraient éventuellement influencer les priorités du réseau.

L'identification de thèmes pertinents pour le plaidoyer du réseau est l'objectif de l'Unité 3. Les participants classeront les thèmes de la santé reproductive pour leurs efforts de plaidoyer et ensuite, établiront un rapprochement entre les thèmes et les occasions possibles. L'activité finale aidera les participants à se mettre d'accord sur une question ou un thème spécifique pour la campagne du plaidoyer de leur réseau.

Le processus de formulation des politiques : le gouvernement passe à l'action

Notes générales

La formulation des stratégies politiques se planifie comme une série d'initiatives à haut niveau recoupant les buts généraux et les procédures acceptables de l'entité gouvernementale. C'est un processus très politique. Il n'existe pas deux pays au monde qui formulent les politiques de la même façon, même dans les démocraties. Mais même dans les pays très centralisés, le gouvernement est vu comme le moteur du développement et de la croissance socioéconomique. Dans ces pays, pourtant, l'élite au pouvoir n'a pas souvent la volonté politique d'agir pour servir le bien public. Souvent, les actions de l'élite sont dictées par les intérêts politiques et économiques.

Politiques sans programme

La Côte-d'Ivoire a, depuis quelques années, une politique de population officielle mais le gouvernement n'a pas encore traduit la loi en prestation effective des services de planification familiale.

Heureusement les pays du monde entier s'éloignent de plus en plus des cadres très centralisés. On insiste de plus en plus sur la notion de la société civile. Les institutions de la société civile — la famille, la communauté, les associations professionnelles, les ONG et les institutions religieuses — sont vues comme autant de domaines appropriés pour l'organisation du pouvoir. De nouvelles formes de prise de décision se développent et sont perfectionnées. Les gouvernements et les bailleurs de fonds internationaux reconnaissent de plus en plus que les ONG peuvent et doivent jouer un rôle important dans ce processus, en établissant les relais — ou en se présentant comme champions de politiques — entre la société civile et les décideurs à tous les niveaux du gouvernement.

Un grand nombre de gouvernements, pourtant, restent ambivalents et ne savent pas jusqu'à quel point ils veulent encourager la participation des ONG et des citoyens au processus de formulation des politiques. Souvent, ils reconnaissent l'importance de la participation du public, mais ils ne veulent pas courir le risque de mettre en péril leurs politiques et actions. Souvent, ils manquent également de mécanismes appropriés pour faire participer le citoyen aux affaires étatiques.

Quel que soit le système politique d'un pays ou le niveau de réceptivité à la participation populaire, les efforts du réseau dans le domaine gouvernemental ciblent les branches, telles que la branche exécutive, législative/parlementaire, judiciaire, les ministères des gouvernements, les représentants officiels et, dans certains cas, même la police ou les militaires. Les membres doivent identifier les possibilités d'influencer le processus de formulation des politiques, que ce soit au niveau national où les discussions se concentrent sur des questions générales et les politiques nationales officielles ou au niveau opérationnel où l'on formule les directives concernant les allocations de ressources et la prestation de services. Afin de pouvoir saisir ces possibilités, le réseau doit d'abord comprendre les règles et les procédures officielles qu'utilise un pays pour prendre les décisions.

OBJECTIFS

A la fin de cette unité, les participants seront en mesure d'expliquer et d'illustrer comment le processus de formulation des stratégies politiques fonctionne dans leur pays.

DUREE

3 heures et 30 minutes

MATERIEL/ DOCUMENTS A DISTRIBUER

- Grande feuille, feutres et ruban adhésif
- Copies des documents
 - II.1.1 Notes générales
 - II.1.2 Pays X : Schéma de formulation des politiques

PREPARATION

- Réunir l'information et le matériel sur la manière dont les politiques sont formulées ainsi que des exemples de politiques nationales de votre pays.
- Identifier et inviter un expert local qui fera la présentation d'ouverture pour l'Activité 2 en traitant du processus de politiques et du système de gouvernement de votre pays. L'orateur devrait avoir une bonne connaissance générale de la manière dont les politiques sont formulées et mises en œuvre. Il pourrait s'agir d'un professeur des sciences politiques, d'un analyste politique, d'un haut fonctionnaire ou d'un parlementaire.
- Fournir à l'orateur la liste des questions présentées dans l'Activité 2 et l'exemple du schéma des politiques. Insister sur le fait que sa présentation devrait traiter des questions et comprendre une description visuelle du processus général suivi dans votre pays. Expliquer que le but de la présentation est de renforcer les compétences sur le plan politique d'un réseau de plaidoyer. Demander au présentateur de parler pendant un maximum d'une heure et de laisser le temps nécessaire pour les questions et la discussion.
- Incrire les questions de discussion de l'Activité 2 sur une grande feuille et l'afficher au mur.
- Dessiner le schéma de formulation des politiques sur une grande feuille pour l'Activité 3.

ACTIVITE 1

Introduction au processus de formulation des stratégies politiques

Durée : 15 minutes

Introduisez la Section II et l'Unité 1 en les objectifs et en faisant une brève présentation sur l'importance de la compréhension de l'environnement politique. Voici les points essentiels à inclure dans votre présentation.

- Une bonne connaissance du processus de formulation des politiques dans le pays du réseau est un élément très important de la réussite de tout effort de plaidoyer. Il s'agit notamment de comprendre comment sont choisis les thèmes de la SR; comment les politiques sont formulées et mises en œuvre; quelles sont les institutions et les particuliers concernés; quels sont les rôles, relations et équilibres du pouvoir entre les institutions et les individus et comment, quand et où agir pour maximiser l'impact des efforts du plaidoyer.
- Une connaissance approfondie de l'environnement de politiques peut aider le réseau à identifier et à reconnaître les occasions de plaidoyer et les points d'entrée essentiels pour influencer le processus de formulation des stratégies politiques et pour guider la sélection des thèmes du plaidoyer au sein du réseau.
- Outre la connaissance des règles et des procédures officielles que le gouvernement suit pour prendre les décisions en matière de politiques, les réseaux devraient suivre le contexte économique, politique, socioculturel et technologique pour rester au courant des nouveaux thèmes qui apparaissent et des positions des dirigeants gouvernementaux, politiques, religieux et locaux face à ces thèmes. Les occasions d'influencer la formulation des politiques et les décideurs peuvent se présenter à n'importe quel moment.
- Dans un grand nombre de pays, les gouvernements et les dirigeants politiques restent sceptiques ou craignent même les ONG et les autres représentants de la société civile qui participent à la formulation des politiques.
- Généralement, les décideurs pensent que les ONG n'ont ni l'expérience, ni les compétences, ni la connaissance nécessaires pour analyser et formuler des politiques. Ces sentiments peuvent mener à un refus ou à une hésitation dans l'écoute ou la collaboration avec les réseaux dans le cadre de leurs efforts de plaidoyer.
- Par conséquent, il devient très important que les membres du réseau fassent preuve d'une bonne connaissance du processus et des intervenants à tous les niveaux de la formulation des politiques.
- Le but de la Section II est d'aider les membres du réseau à acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour renforcer la crédibilité et le professionnalisme du réseau ainsi que l'habilité de ses membres à dialoguer avec les décideurs.

Transition

En vue de la présentation de l'expert, étudiez à nouveau les questions de la discussion qui sont affichées et expliquez que les questions guideront la présentation. Rappelez aux participants de bien se rapporter aux questions pendant la présentation, de faire attention au moment où chaque question est abordée et de noter la réponse correspondante.

ACTIVITY 2

Comment une politique est-elle formulée?

Durée : 1 heure et 30 minutes

Présentation de l'expert (1 heure)

1. Présentez l'orateur à l'assistance.
2. Après la présentation, animez une séance de questions/réponses qui comprend des questions de discussion qui n'ont pas été traitées pendant la présentation.
3. Remerciez le présentateur et concluez l'activité.

Questions à discuter : Comment la politique est-elle formulée?

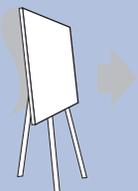
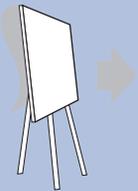
1. Comment des idées ou des questions sont-elles formulées pour une nouvelle politique ou une politique à revoir?
2. Comment une question proposée est-elle introduite dans le processus décisionnel formel?
3. Quel est le processus de discussion, débat et, peut-être, modification de la proposition? Qui sont les intervenants?
4. Comment la proposition est-elle approuvée ou rejetée?
5. Si elle est approuvée, quelles sont les étapes pour passer de la proposition au niveau suivant du processus décisionnel?

Séance de réflexion (10 minutes)

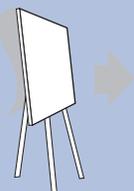
1. Inscrivez « Exemples de politiques » comme titre sur la grande feuille.
2. Demandez aux participants de faire une séance de réflexion pour trouver des exemples de politiques actuellement en place (quel que soit le secteur) et inscrivez leurs réponses sur la grande feuille.

Exemples des politiques

- ✓ Politique nationale de lutte contre le sida
- ✓ Education primaire de base de huit ans au minimum
- ✓ Interdiction de fumer dans les immeubles publics
- ✓ Limitations de la distribution de contraceptifs par le personnel non médical



ACTIVITE 3



Discussion en groupe (20 minutes)

1. Rapportez-vous aux questions de la discussion sur la grande feuille et reliez chaque question à UNE des politiques inscrites pendant la séance de réflexion. Par exemple, concernant la politique nationale de lutte contre le sida :
 - Où ou comment l'idée/la question se rapportant à la politique nationale de lutte contre le sida a-t-elle été générée?
 - Comment la question a-t-elle été introduite au processus officiel de formulation des politiques?
 - Quel était le processus suivi pour discuter, débattre et/ou modifier la proposition pour la politique de lutte contre le sida? Quelles personnes ou institutions ont participé à ce processus?
 - Qui ou quelles entités ont assisté au processus pour approuver la proposition?
 - Quelles étaient les étapes suivies pour faire passer la proposition au niveau suivant du processus décisionnel?

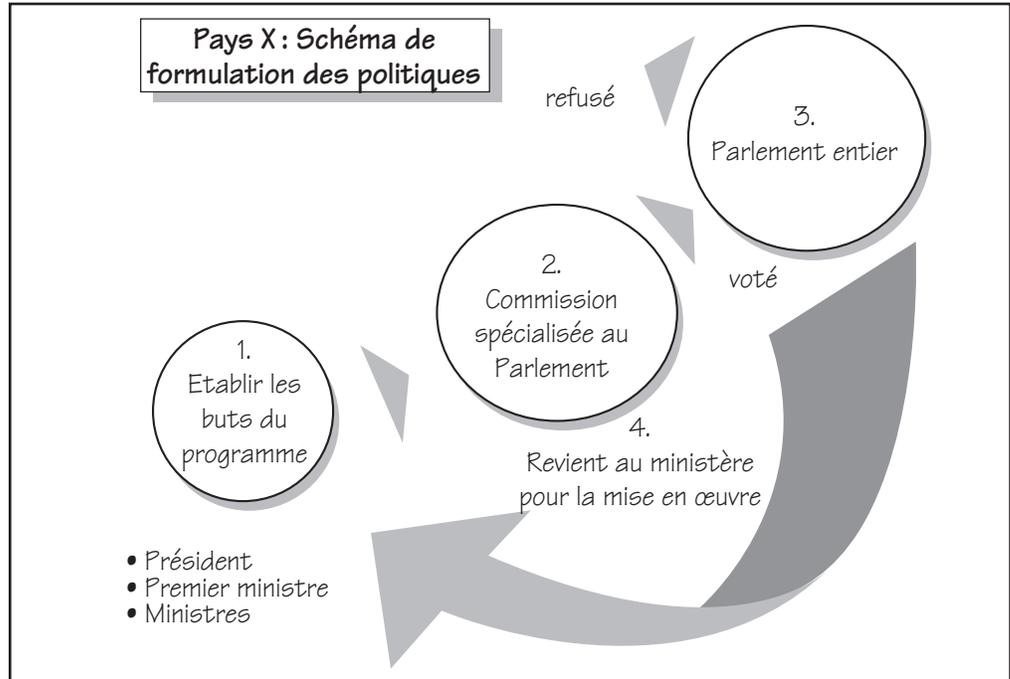
Schéma des processus de formulation des stratégies politiques

Durée : 1 heure et 30 minutes

Activité en sous-groupe (45 minutes)

1. Divisez les participants en sous-groupes et distribuez les grandes feuilles et les feutres à chaque groupe.
2. Utilisant l'information de la présentation de l'expert en politiques et de la discussion en groupe, demandez à chaque groupe de préparer un schéma visuel ou une grande feuille du processus de mise en place de stratégies politiques dans son pays. Le schéma devrait être aussi simple que possible tout en gardant son exactitude.

3. Rapportez-vous à l'exemple du « Schéma de formulation des politiques du Pays X » que vous avez dessiné sur la grande feuille pour montrer aux participants ce à quoi ressemble une cartographie de formulation des stratégies politiques (voir Document II.1.2).



RECAPITULATIF

ALLER DE L'AVANT

Discussion en groupe (45 minutes)

1. Demandez à chaque groupe de présenter son schéma des politiques au groupe entier et de donner une brève explication du schéma et des éléments sur lesquels ils ont fondé leurs décisions.
2. Discutez des analogies et des différences entre les schémas. Aidez les participants à se mettre d'accord sur un schéma. Demandez à un participant de reproduire le schéma final sur papier pour qu'elle puisse être reproduite et distribuée.
3. S'il existe des différences importantes d'opinion ou des lacunes d'information concernant le fonctionnement du processus de formulation des politiques, faites une liste des divergences et des types d'information nécessaires à éclaircir ces divergences.

Le partage d'information et la recherche peuvent aider les membres du réseau à bien comprendre comment fonctionne, dans leur contexte propre, le processus de formulation des politiques. Une fois que les membres sont en possession de cette information, ils peuvent l'appliquer à la stratégie de plaidoyer qu'ils sont en train d'élaborer. **Distribuer les documents pour l'Unité 1.**

Dans l'unité suivante, les participants passeront de la connaissance générale du processus suivi par les politiques à une analyse des volets spécifiques de l'environnement politique de planification familiale et de santé reproductive.

Document II.1.1

Le processus de formulation des politiques : le gouvernement passe à l'action

Notes générales

La formulation des stratégies politiques se planifie comme une série d'initiatives à haut niveau recoupant les buts généraux et les procédures acceptables de l'entité gouvernementale. C'est un processus hautement politique. Il n'existe pas deux pays au monde qui formulent les politiques de la même façon, même dans les démocraties. Mais même dans les pays très centralisés, le gouvernement est vu comme le moteur du développement et de la croissance socioéconomique. Dans ces pays, pourtant, l'élite au pouvoir n'a pas souvent la volonté politique d'agir pour servir le bien public. Souvent, les actions de l'élite sont dictées par les intérêts politiques et économiques.

Politiques sans programme

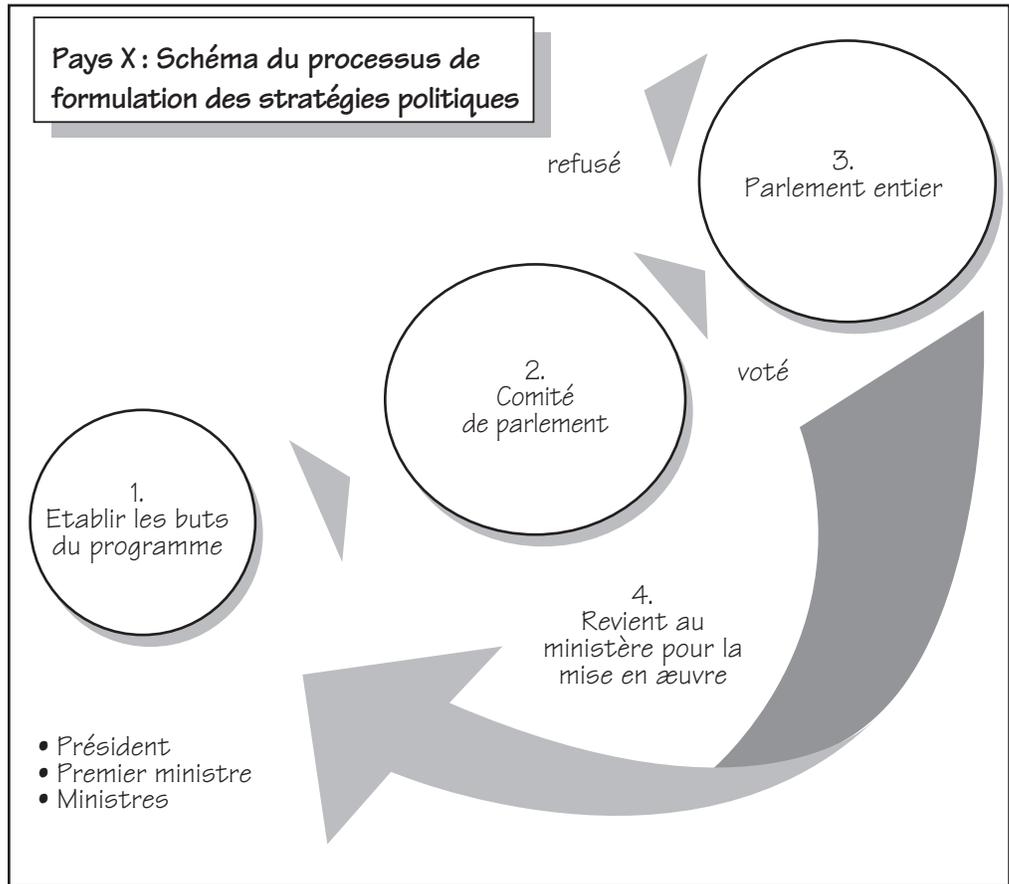
La Côte-d'Ivoire a, depuis quelques années, une politique de population officielle mais le gouvernement n'a pas encore traduit la loi en prestation effective des services de planification familiale

Heureusement les pays du monde entier s'éloignent de plus en plus des cadres très centralisés. On insiste de plus en plus sur la notion de la société civile. Les institutions de la société civile — la famille, la communauté, les associations professionnelles, les ONG et les institutions religieuses — sont vues comme autant de domaines appropriés pour l'organisation du pouvoir. De nouvelles formes de prise de décision se développent et sont perfectionnées. Les gouvernements et les bailleurs de fonds internationaux reconnaissent de plus en plus que les ONG peuvent et doivent jouer un rôle important dans ce processus, en établissant les relais — ou en se présentant comme champions de politiques — entre la société civile et les décideurs à tous les niveaux du gouvernement.

Un grand nombre de gouvernements, pourtant, restent ambivalents et ne savent pas jusqu'à quel point ils veulent encourager la participation des ONG et des citoyens au processus de formulation des politiques. Souvent, ils reconnaissent l'importance de la participation du public, mais ils ne veulent pas courir le risque de mettre en péril leurs politiques et actions. Souvent, ils manquent également de mécanismes appropriés pour faire participer le citoyen aux affaires étatiques.

Quel que soit le système politique d'un pays ou le niveau de réceptivité à la participation populaire, les efforts du réseau dans le domaine gouvernemental ciblent les branches, telles que la branche exécutive, législative/parlementaire, judiciaire, les ministères des gouvernements, les représentants officiels et, dans certains cas, même la police ou les militaires. Les membres doivent identifier les possibilités d'influencer le processus de formulation des politiques, que ce soit au niveau national où les discussions se concentrent sur des questions générales et sur les politiques nationales officielles ou au niveau opérationnel où l'on formule les directives concernant les allocations de ressources et la prestation de services. Afin de pouvoir saisir ces possibilités, le réseau doit d'abord comprendre les règles et les procédures officielles qu'utilise un pays pour prendre les décisions.

Document II.1.2



Prise de décision pour la santé reproductive : analyser l'environnement politique

Notes générales

Comment les dirigeants d'un pays perçoivent-ils les thèmes liés à la population? Leurs opinions et actions sur des sujets tels que la santé publique, les services médicaux ainsi que la taille et la distribution de la population sont tous des indicateurs-clés de l'environnement politique pour la santé reproductive. Dans la plupart des cas, les vues des dirigeants sont de notoriété publique et sont probablement bien connues par les membres du réseau.

Examen des indicateurs de politiques

En Turquie, les vues et les politiques du gouvernement sont les suivantes.

	Perçue comme	Politique
Croissance de la population	trop élevée	faire baisser
Fécondité	trop élevée	faire baisser
Distribution rurale/urbaine	changement mineur souhaité	ralentir
Immigration	satisfaisante	réduire
Emigration	trop faible	augmenter

Pour faire progresser le programme du plaidoyer, il est important de comprendre comment sont prises les décisions se rapportant aux politiques de santé reproductive et le climat politique dans lequel ces politiques sont mises en œuvre. Avant de proposer de nouvelles stratégies politiques solides, les membres du réseau doivent savoir comment analyser les politiques de santé publique existantes ainsi que les lois et leurs lacunes. Quels sont les engagements, par exemple, que le pays a pris lors de la Conférence du Caire? Le pays respecte-t-il ces engagements?

En analysant l'environnement des politiques de la planification familiale et de la santé reproductive, le réseau peut identifier des thèmes spécifiques sur le plan politique. Par exemple, une réglementation exigeant l'enregistrement de produits pharmaceutiques pourrait viser à protéger le public de pratiques frauduleuses ou dangereuses. Par ailleurs, elle pourrait chercher à satisfaire l'objectif macro-économique de mobiliser plus de recettes pour équilibrer le budget gouvernemental. Un grand nombre de pays adoptent des politiques uniformes d'imposition et d'importation dans tous les secteurs dans le cadre d'une réforme économique générale. Si tel est le cas, il pourrait être difficile d'obtenir des exonérations de taxes pour les produits de planification familiale.

Comprendre le contexte d'une politique particulière permet de voir à l'avance le niveau de difficulté qu'on rencontrera pour changer la politique. Cela fournit également des directives pour anticiper les groupes qui opposeront la réforme et ceux qui la soutiendront. Par exemple, la réglementation exigeant l'enregistrement de produits pharmaceutiques pourrait être le résultat d'une pression exercée par des groupes d'intérêt spécifiques cherchant à maintenir des droits tarifaires trop élevés sur les produits importés et protégeant ainsi la production nationale. La compréhension du contexte d'une politique particulière aide le réseau à choisir des stratégies pour influencer la formulation des politiques et pour obtenir des exonérations de taxes pour les contraceptifs.

OBJECTIFS

A la fin de ce module, les participants seront en mesure de :

- Analyser l'environnement politique de la santé reproductive;
- Identifier les thèmes et les problèmes actuels de la SR.

DUREE

3 heures et 45 minutes

MATERIEL DOCUMENTS A DISTRIBUER

- Grande feuille, feutres et ruban adhésif
- Copies des documents
 - II.2.1 Notes générales
 - II.2.2 Pays X : Schéma des politiques de la santé reproductive
- Copies du schéma des stratégies politiques élaboré et accepté dans l'Unité 1
- Étiquettes avec nom ou cartons de table nominatifs

PREPARATION

- Collecter l'information sur l'engagement du pays face au Programme d'Action de la CIPD.
- Inscrire chaque question montrée dans l'Activité 1 sur une feuille séparée et l'afficher au mur.
- Inscrire la liste des thèmes des politiques SR sur la grande feuille pour l'Activité 2.
- Dessiner l'exemple du schéma des politiques SR sur la grande feuille pour l'Activité 2.
- Inscrire les titres suivants sur les étiquettes ou des cartons de table nominatifs pour le jeu de rôle de l'Activité 3 — interviewer, fonctionnaire, dirigeant religieux et bailleur de fonds international.

ACTIVITE 1

Le processus de formulation des stratégies politiques de santé reproductive

Durée : 45 minutes

Introduction (15 minutes)

Introduisez l'Unité 2 en revoyant les objectifs et en faisant une brève présentation.

Voici les points-clés à inclure dans votre présentation :

- A présent que les participants comprennent bien le processus de formulation des stratégies politiques génériques, ils doivent commencer à réfléchir à la manière dont les politiques sont formulées tout spécifiquement pour la PF/SR.
- Pour faire progresser les buts du plaidoyer, les membres du réseau doivent comprendre comment sont prises les décisions se rapportant aux politiques de santé reproductive et le climat politique dans lequel ces politiques sont mises en œuvre. Avant de proposer des politiques solides, les membres du réseau doivent savoir comment analyser les stratégies politiques existantes de santé publique ainsi que les lois et leurs lacunes.
- En analysant l'environnement politique de la planification familiale et de la santé reproductive, le réseau peut identifier des thèmes de politiques spécifiques qui pourraient figurer dans son choix de thèmes de plaidoyer.
- Comprendre le contexte d'une politique particulière permet de voir à l'avance le niveau de difficulté qu'on rencontrera pour changer la politique. Cela fournit également des indices pour connaître d'avance les groupes qui s'opposeront à la réforme et ceux qui la soutiendront.
- Une bonne connaissance du domaine des politiques SR exige notamment que l'on se mette au courant du processus de prise de décision, des institutions et des personnes-clés qui participent aux processus et des thèmes critiques d'aujourd'hui.

Sous-groupes (30 minutes)

1. Inscrivez chacune des questions suivantes sur une grande feuille séparée et affichez-la.

La formulation des stratégies politiques de santé reproductive

- ✓ D'où viennent les thèmes/idées pour les politiques de santé reproductive?
- ✓ Quelles institutions — politiques, gouvernementales ou non-gouvernementales — influencent les politiques et les lois sur la santé reproductive?
- ✓ Quels sont les autres secteurs (par exemple, l'environnement) dont les stratégies politiques peuvent être reliées à la santé reproductive?

2. Etudiez à nouveau les questions pour vérifier qu'elles sont bien comprises.
3. Divisez les participants en sous-groupes.
4. Demandez aux groupes de discuter de chaque question et d'arriver à un consensus sur leur réponse.
5. Demandez à chaque groupe d'écrire directement ses réponses sur la grande feuille.
6. Lisez les réponses pour chaque question et menez une discussion générale des réponses.



ACTIVITE 2

Schéma du processus de formulation des stratégies politiques de santé reproductive

Durée : 1 heure

- 1 Expliquez que les participants travailleront dans les mêmes sous-groupes que dans l'exercice précédent.
- 2 Distribuez une grande feuille et des feutres à chaque groupe.
- 3 Choisissez un des thèmes de politiques suivants ou proposez un autre thème et assignez-le à tous les sous-groupes. Demandez à chaque groupe de formuler un schéma politique SR qui suive le déroulement de l'identification du besoin jusqu'à la mise en œuvre de la politique.

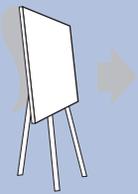
Thèmes possibles de politiques SR

- ✓ Politique nationale de lutte contre le sida
- ✓ Politique autorisant la distribution de contraceptifs par des agents de distribution communautaire
- ✓ Engagement du MSP pour un achat de contraceptifs par poste budgétaire

- 4 Demandez aux groupes d'utiliser les références suivantes dans l'établissement du schéma :
 - Les réponses qu'ils ont notées et discutées dans l'Activité 1.
 - Le schéma générique des politiques élaboré dans l'Unité 1.
 - Le schéma des politiques SR du pays X qui a été dessiné sur la grande feuille.
 - D'autres ressources ou références disponibles sur les politiques SR dans le pays dont il est question.

Note au facilitateur : l'information comprise sur le schéma SR devrait être bien plus spécifique que celle du schéma du processus politique créé dans l'Unité 1. Le schéma SR devrait comprendre les noms d'institutions et de départements spécifiques participant au processus. Par exemple, dans certains pays, il existe des comités pour la femme, la santé ou la vie familiale. Ces comités sont généralement responsables de la discussion des thèmes de planification familiale et de santé reproductive, des auditions de témoins et des actions proposées aux autorités appropriées. De tels comités devraient être indiqués sur le schéma.

- 5 Demandez à chaque groupe de dessiner son schéma/processus de déroulement SR sur la grande feuille.
- 6 Alors que chaque groupe présente son schéma, discutez des analogies ou des différences entre les schémas. Initiez une discussion pour aider les participants à se mettre d'accord sur les détails les plus exacts de chaque schéma. Préparez soit un schéma nouveau qui reflète ces détails, soit retravaillez un des schémas du groupe pour inclure tous les détails. A la fin de la séance, on aura UN SEUL schéma qui représentera le consensus du travail des groupes sur le processus de formulation des stratégies politiques SR.





Note au facilitateur : jugez pour vous-même de l'exactitude du schéma de politiques SR. Si vous pensez qu'il existe des lacunes importantes dans la connaissance générale du processus de formulation des politiques SR, demandez aux participants d'essayer d'identifier les lacunes. Aidez-les à identifier les ressources ou références possibles qui fournissent l'information qui manque.

Transition

Le réseau a commencé à identifier et à comprendre les processus et les intervenants participant à la formulation et à la mise en œuvre des politiques SR. Tel que noté dans l'introduction, le réseau doit également se tourner vers l'extérieur et suivre les tendances et développements pertinents attirant l'attention des médias, des dirigeants d'opinion, des décideurs et/ou des bailleurs de fonds internationaux. Suivre l'actualité permet de trouver des thèmes pour le plaidoyer et fournit des informations utiles pour la campagne de plaidoyer du réseau.

ACTIVITE 3



« Thèmes de santé reproductive dans les médias »

Durée : 1 heure et 30 minutes

Groupe d'experts : un jeu de rôle (1 heure)

Note au facilitateur : Cette activité est conçue pour montrer aux membres du réseau une autre manière d'étudier les possibilités du plaidoyer — en suivant ce que disent les experts dans le domaine de la PF/SR. Les participants feront un jeu de rôle d'une présentation où un journaliste interviewe trois experts sur des thèmes courants de la santé reproductive. L'activité devrait suggérer des thèmes-clés de SR pour la campagne de plaidoyer du réseau.

Insistez sur le fait que les présentations devraient communiquer au public des informations et tendances actuelles de SR ainsi que les priorités des institutions respectives des membres du groupe d'experts. Les présentations n'ont pas pour but de faire s'engager le débat.

- 1 Demandez à quatre volontaires de jouer les rôles suivants :
 - un fonctionnaire,
 - un journaliste,
 - un dirigeant religieux,
 - un représentant d'un bailleur de fonds international.
- 2 Expliquez que le journaliste présentera les experts, leur posera des questions et animera la discussion. Donnez au journaliste les questions suivantes pour guider la discussion du groupe et demandez au journaliste de mieux sonder l'opinion des experts en posant des questions de suivi.
 - A votre avis, quels sont les développements actuels et les thèmes les plus controversés dans le domaine de la planification familiale et de la santé reproductive?
 - Notre gouvernement a envoyé une délégation à la CIPD au Caire, en 1994. Quels étaient les engagements pris à la Conférence du Caire et ont-ils été traduits en actions par le gouvernement?
 - Quels sont les développements en cours sur le plan de politique et est-il probable qu'ils soient mis en œuvre?
 - Quelles sont les politiques existantes et éventuellement utiles qui n'ont pas encore été mises en œuvre?

- Vu la situation actuelle dans notre pays, quels sont les changements de politique ou les innovations que vous aimeriez voir dans le secteur SR dans un avenir proche?
- 3 Donnez aux membres du groupe quelques minutes pour organiser leurs pensées alors que vous disposez les tables et les chaises du groupe et que vous distribuez les étiquettes avec les noms.
- 4 Pendant le jeu de rôle, prenez des notes avec les réponses des membres du groupe.
- 5 Concluez le jeu de rôle en remerciant le journaliste et les membres du groupe

Discussion de suivi (15 minutes)

- 1 Utilisez les questions suivantes pour aider le public à récapituler la présentation du groupe et à identifier les thèmes SR/PF prioritaires pour le réseau.
 - En fonction de l'information fournie par les membres du groupe, quels sont les thèmes SR prioritaires?
 - Existe-t-il d'autres thèmes prioritaires qui n'ont pas été mentionnés? Lesquels?
 - A propos de la CIPD, s'intéresse-t-on encore au Programme d'action? Est-ce qu'il incite toujours de l'action?
 - Que se passe-t-il concernant la CIPD+5?
 - Comment l'information présentée par les experts peut-elle être utilisée pour dégager des occasions de plaider pour le réseau?
- 2 Inscrivez sur une grande feuille aux fins de référence future les thèmes de politiques SR prioritaires identifiés par les participants.

Comprendre comment sont prises les décisions de politiques SR et identifier les thèmes actuels SR aidera les membres du réseau à déterminer où ils devraient concentrer leurs énergies. **Distribuez les documents pour l'Unité 2.**

L'unité suivante se concentre sur l'identification des thèmes de politiques aux fins d'action et sur la détermination des buts en matière de politiques pour le réseau.

RECAPITULATIF

ALLER DE L'AVANT

Document II.2.1

Prise de décision pour la santé reproductive : analyser l'environnement politique

Notes générales

Comment les dirigeants d'un pays perçoivent-ils les thèmes liés à la population? Leurs opinions et actions sur des sujets tels que la santé publique, les services médicaux ainsi que la taille et la distribution de la population sont tous des indicateurs-clés de l'environnement politique pour la santé reproductive. Dans la plupart des cas, les vues des dirigeants sont de notoriété publique et sont probablement bien connues par les membres du réseau.

Examen des indicateurs de politiques

En Turquie, les vues et les politiques du gouvernement sont les suivantes.

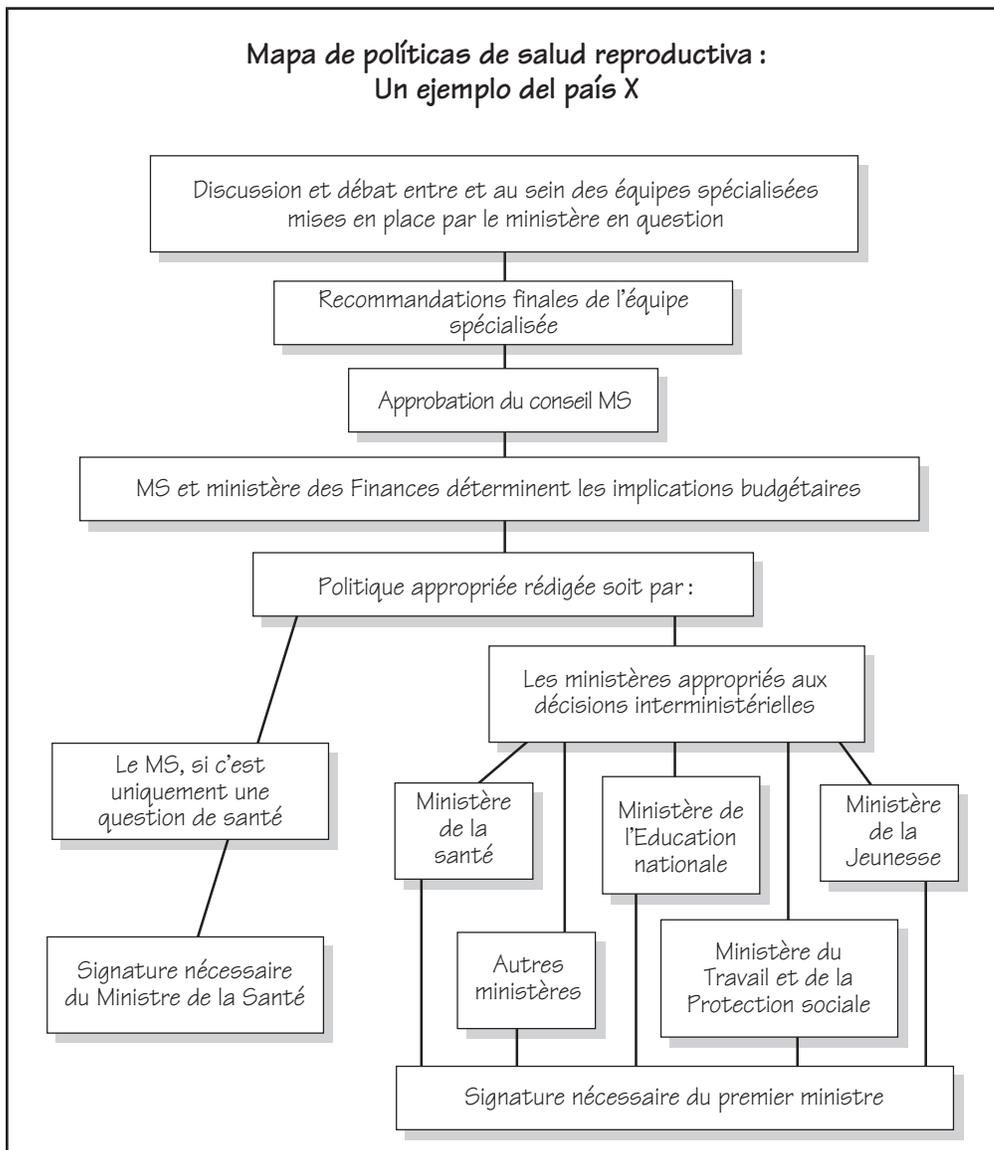
	Perçue comme	Politique
Croissance de la population	trop élevée	faire baisser
Fécondité	trop élevée	faire baisser
Distribution rurale/urbaine	changement mineur souhaité	ralentir
Immigration	satisfaisante	réduire
Emigration	trop faible	augmenter

Pour faire progresser le programme du plaidoyer, il est important de comprendre comment sont prises les décisions se rapportant aux politiques de santé reproductive et le climat politique dans lequel ces politiques sont mises en œuvre. Avant de proposer de nouvelles stratégies politiques solides, les membres du réseau doivent savoir comment analyser les politiques de santé publique existantes ainsi que les lois et leurs lacunes. Quels sont les engagements, par exemple, que le pays a pris lors de la Conférence du Caire? Le pays respecte-t-il ces engagements?

En analysant l'environnement des politiques de la planification familiale et de la santé reproductive, le réseau peut identifier des thèmes spécifiques sur le plan politique. Par exemple, une réglementation exigeant l'enregistrement de produits pharmaceutiques pourrait viser à protéger le public de pratiques frauduleuses ou dangereuses. Par ailleurs, elle pourrait chercher à satisfaire l'objectif macro-économique de mobiliser plus de recettes pour équilibrer le budget gouvernemental. Un grand nombre de pays adoptent des politiques uniformes d'imposition et d'importation dans tous les secteurs dans le cadre d'une réforme économique générale. Si tel est le cas, il pourrait être difficile d'obtenir des exonérations de taxes pour les produits de planification familiale.

Comprendre le contexte d'une politique particulière permet de voir à l'avance le niveau de difficulté qu'on rencontrera pour changer la politique. Cela fournit également des directives pour anticiper les groupes qui opposeront la réforme et ceux qui la soutiendront. Par exemple, la réglementation exigeant l'enregistrement de produits pharmaceutiques pourrait être le résultat d'une pression exercée par des groupes d'intérêt spécifiques cherchant à maintenir des droits tarifaires trop élevés sur les produits importés et protégeant ainsi la production nationale. La compréhension du contexte d'une politique particulière aide le réseau à choisir des stratégies pour influencer la formulation des politiques et pour obtenir des exonérations de taxes pour les contraceptifs.

Pays X : Schéma des stratégies politiques SR



OBJECTIFS

A la fin de ce module, les participants seront en mesure de :

- Identifier et classer par ordre prioritaire les thèmes en fonction des critères retenus;
- Déterminer un thème pour le plaidoyer.

DUREE

3 heures et 25 minutes

MATERIEL/ DOCUMENTS A DISTRIBUER

- Grande feuille, feutres et ruban adhésif
- Fiches
- Copies des documents :
 - II.3.1 Notes générales
 - II.3.2 Liste de vérification pour le choix des thèmes
- Copies du schéma des stratégies politiques SR fait dans l'Unité 2
- Liste des thèmes SR prioritaires indiqués sur la grande feuille dans l'Unité 2.

PREPARATION

Pour l'Activité 3, inscrire les questions sur la grande feuille et mettre le tableau sur la grande feuille.

ACTIVITE 1

Introduction

Durée : 10 minutes

Introduisez l'Unité 3 en répétant les objectifs et en faisant une brève présentation qui comprend les points-clés suivants.

- En fonction de l'évaluation précédente du processus décisionnel de la formulation et de la mise en œuvre des politiques SR et de l'identification des thèmes actuels PF/SR, sans mentionner les centres d'intérêts personnels, les participants auront probablement toute une série d'idées pour leur campagne de plaidoyer.
- Mais certaines de ces idées ne seront pas réalisables pour le moment compte tenu des réalités du climat politique ou la disponibilité de ressources. Il est important de reconnaître ces réalités et de garder le réseau concentré sur des domaines où il peut éventuellement avoir un impact.
- Cette unité entraîne les membres du réseau selon un processus visant à classer par ordre prioritaire les thèmes PF/SR en fonction des critères établis. L'activité vise à aider les participants à se pencher sur plusieurs thèmes-clés objectivement et analytiquement pour qu'ils puissent arriver à un consensus sur leur thème de plaidoyer.

Classement prioritaire des thèmes SR

Durée : 2 heures

Sous-groupes (1 heure et 30 minutes)

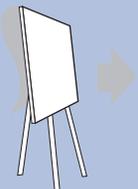
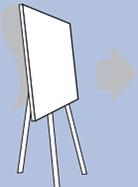
1. Divisez les participants en trois sous-groupes et distribuez une fiche à chaque participant.
2. Demandez à chaque participant de choisir le thème de PF/SR que le réseau devrait envisager, à son avis, aux fins de plaider et ensuite, inscrivez ce thème sur la fiche. Les participants devraient envisager les aspects suivants :
 - la liste des thèmes-clés de PF/SR mise au point dans l'Unité 2;
 - l'énoncé de la mission du réseau préparé à la Section 1, Unité 4;
 - leurs intérêts personnels et professionnels;
 - les préoccupations et priorités de leurs communautés et bénéficiaires.
3. Demandez aux participants de partager leurs schémas au sein du petit groupe et d'arriver à un accord sur trois thèmes prioritaires.
4. Distribuez des exemplaires de la « Liste de vérification pour le choix d'un thème » (Document II.3.2). Demandez à chaque groupe de faire une « liste de vérification » pour le groupe.
5. Etudiez à nouveau et éclaircissez avec les participants les critères sur la « Liste de vérification ». Demandez s'ils veulent ajouter d'autres critères.
6. Expliquez les instructions pour remplir la « Liste de vérification ». Chaque petit groupe devrait :
 - Marquer les trois thèmes prioritaires en haut du tableau dans les encadrés marqués « thème ».
 - Commencer avec le Thème 1 et le classer par rapport à chacun des 12 critères donnés en écrivant ELEVE (répond toujours ou presque toujours aux critères); MOYEN (répond souvent aux critères); ou FAIBLE (répond rarement ou jamais aux critères).
 - Répondre à tous les critères pour le Thème 1 avant de passer au Thème 2. Continuer de la même manière jusqu'à ce que les trois thèmes soient classés par rapport aux critères.
 - Discuter du classement au sein du petit groupe et choisir un des thèmes comme la priorité de PF/SR que le groupe utilisera pour le plaider.
 - Choisir un porte-parole pour présenter le thème et pour faire une brève description du processus.

Discussion au sein du grand groupe (30 minutes)

1. Lorsque les sous-groupes auront terminé, demandez à chaque porte-parole de présenter les résultats de son groupe ainsi que les points saillants du processus que le groupe a suivis pour l'évaluation et la sélection. Encouragez les porte-parole à se concentrer sur la manière dont le processus a aidé le groupe à analyser et à choisir le thème prioritaire. Les porte-parole ne devraient pas présenter les classements individuels pour chacun des trois thèmes.
2. Inscrivez le thème prioritaire de chaque groupe, un total de trois, sur la grande feuille.



ACTIVITE 3



Note au facilitateur : Dans l'idéal, à la fin de cette activité, vous aurez trois thèmes distincts que le réseau peut envisager pour une campagne de plaidoyer. Mais si les thèmes sont analogues, vous devriez demander aux participants de combiner les thèmes analogues et de choisir un autre thème prioritaire pour assurer que les trois choix finaux soient variés.

Correspondances entre les thèmes et les possibilités

Durée : 1 heure et 15 minutes

Sous-groupes (30 minutes)

1. Rapportez-vous aux trois thèmes prioritaires et demandez aux participants de choisir celui qu'ils aimeraient traiter dans le groupe de travail. Organisez un groupe de travail pour chaque thème.
2. Ecrivez les questions suivantes sur une grande feuille et demandez aux groupes d'y répondre.

- ✓ Quelles sont les données disponibles pour soutenir le thème?
- ✓ Quel est le résultat souhaité sur le plan des stratégies politiques, à court et à long terme?

3. Demandez aux groupes d'inscrire leurs réponses sur la grande feuille que vous avez préparée et de choisir un présentateur.

	Groupe 1 : Thème	Groupe 2 : Thème	Groupe 3 : Thème
Données disponibles			
Résultat de politiques			

4. Demandez à chaque présentateur de faire le compte rendu des réponses de son groupe.
5. Demandez à d'autres participants s'ils ont des commentaires ou des observations à faire sur chacune des présentations.



Discussion au sein du grand groupe (45 minutes)

Note au facilitateur : Cette discussion permettra aux participants de réunir dans un premier temps toute l'information qu'ils ont discernée et développée et, deuxièmement, de choisir UN thème concret en SR pour la première campagne de plaidoyer du réseau. Pendant la discussion, encouragez les participants à utiliser de bonnes compétences de communication et de prise de décisions (ex. vérifiez que tous ceux qui veulent parler sont bien entendus et encouragez les participants à ne pas accepter immédiatement les vues des autres mais plutôt d'exprimer leurs différences d'opinion).

1. Faites s'engager une discussion générale des aspects et de l'information du tableau en utilisant les questions suivantes :
 - Comment la disponibilité de données et d'autres tendances influencent-elles la réflexion du groupe face aux thèmes?
 - Dans quelle mesure est-il possible d'arriver aux résultats souhaités sur le plan des stratégies politiques? Est-ce que les perspectives de réussite influencent la manière dont les participants réfléchissent aux thèmes prioritaires?
 - Les thèmes du groupe et les « thèmes actuels » identifiés à l'Unité 2 se recourent-ils?
 - S'il n'y a que peu, voire aucun intérêt « actuel » face à l'un de ces thèmes, quelles sont les implications pour le réseau qui veut choisir ce thème pour le plaidoyer?
 - Quelles sont les politiques/réglementations/lois qui influencent directement ou indirectement le thème? Peuvent-elles être modifiées?
 - Vu toute l'analyse et la discussion réalisée par le réseau, quel est le thème que le groupe devrait choisir?
2. Concluez la discussion en vous mettant d'accord sur un thème SR (incidence élevée de la grossesse de l'adolescente) pour la campagne de plaidoyer du réseau.

Le choix d'un thème réaliste pour le plaidoyer demande que l'on comprenne en général le processus de formulation de politiques et tout particulièrement le processus décisionnel pour la santé reproductive. Cela demande également une évaluation des possibilités d'influencer le processus et une analyse solide des thèmes prioritaires par les membres du réseau. **Distribuez les documents pour l'Unité 3.**

Les participants devraient conclure cette section avec un thème de plaidoyer de politiques de SR choisi en fonction d'une solide analyse de l'environnement politique, un accord avec la mission du réseau et un processus de classement prioritaire. A présent, le réseau est prêt à concevoir et à réaliser sa campagne de plaidoyer. La Section III du manuel mène le réseau le long de chaque étape d'une stratégie de plaidoyer.

RECAPITULATIF

ALLER DE L'AVANT

Document II.3.1

Classer par ordre prioritaire les thèmes des stratégies politiques : arriver aux meilleures correspondances

Notes générales

A présent que les participants ont revu comment les politiques sont formulées, ont identifié les politiques et programmes actuels et ont fait un schéma du processus décisionnel pour la santé reproductive, ils doivent fixer des buts réalistes pour le plaidoyer du réseau.

La première étape du processus consiste à identifier un thème qui nécessite le plaidoyer. Compte tenu du climat actuel, le réseau se rendra compte que certaines actions ne sont pas envisageables pour le moment. Les membres du réseau doivent connaître leurs limites et se concentrer sur les domaines où ils ont plus de chance d'effectuer des changements importants. S'ils trouvent, par exemple, que les médicaments essentiels sont exonérés de taxes et que les produits de planification familiale ne sont pas sur la liste des médicaments essentiels, ils pourront concentrer leurs efforts à obtenir le changement de celle-ci pour y inclure les contraceptifs.

Poser le problème

Lorsqu'une jeune fille de 14 ans qui est une bonne élève abandonne l'école parce qu'elle est enceinte, cela peut être un malheur personnel pour cette jeune fille et sa famille. Lorsqu'une alliance d'organisations de femmes et d'éducateurs démontre que la grossesse de l'adolescence menace la croissance d'une main-d'œuvre qualifiée et les buts nationaux du développement économique, la grossesse de l'adolescence devient un problème pour le gouvernement et invite une réponse sur le plan de la stratégie politique.

planification familiale ne sont pas sur la liste des médicaments essentiels, ils pourront concentrer leurs efforts à obtenir le changement de celle-ci pour y inclure les contraceptifs.

La recherche indiquera les différentes manières dont le réseau peut définir les problèmes, les relier aux solutions et les traduire en images simplifiées qui influenceront le grand public et les décideurs. Enfin, des

solutions sur le plan des politiques doivent être développées pour les thèmes choisis. Les solutions seront finalisées et perfectionnées dans la Section III.

Document II.3.2

Liste de vérification pour choisir un thème¹

Un bon thème de plaidoyer est celui pour lequel la plupart de ces critères sont vérifiés. Classez vos trois thèmes prioritaires par rapport aux critères (ELEVÉ, MOYEN, FAIBLE).

Thème 1:	Thème 2:	Thème 3:	CRITERES Est-ce que le thème...
			1. Sera largement partagé/ressenti (par un grand nombre de personnes)?
			2. Disposera d'un vaste soutien?
			3. Sera appuyé par de solides données?
			4. Sera facilement compris?
			5. Permettra des améliorations réelles dans la vie des gens?
			6. Sera réalisable?
			7. Aidera à forger des alliances avec d'autres groupes?
			8. Aura des délais clairs?
			9. Renforcera le leadership à la base?
			10. Renforcera les liens avec les ONG?
			11. Sera conforme aux valeurs et à la mission du réseau?
			12. Répondra aux besoins exprimés par la communauté?

Elevé- Satisfait toujours ou presque toujours au critère

Moyen - Satisfait souvent au critère

Faible - Satisfait rarement ou ne satisfait jamais au critère

¹ Adapté de Midwest Academy. 1996. Organizing for Social Change : A Manual for Activists in the 1990s. Santa Ana, CA : Seven Locks Press.

LA STRATÉGIE DE PLAIDOYER : SE MOBILISER POUR L'ACTION

Quand vous voyez quelque chose qui ne va pas, peu importe l'ampleur du problème, pensez « Qui d'autre aimerait changer cela? Comment pouvons-nous travailler ensemble? »

Secrétaire général des Nations Unies Kofi Annan

Introduction

Le plaidoyer est à la fois science et art. Dans l'optique scientifique, il n'existe pas de formule universelle pour un plaidoyer efficace. Toutefois, l'expérience nous montre qu'une campagne de plaidoyer est plus efficace si elle est planifiée systématiquement. Les réseaux de plaidoyer définissent leur thème dans le contexte donné, fixent un but de plaidoyer ainsi que des objectifs mesurables, identifient des sources d'appui et d'opposition, étudient les publics, mettent au point des messages convaincants et mobilisent les fonds nécessaires et, à chaque étape tout du long, collectent des données et suivent leur plan d'action. Chacune de ces étapes demande des connaissances et compétences distinctes afin d'arriver à une mise en œuvre efficace.

Le plaidoyer est également un art. Ceux qui font un plaidoyer réussi sont en mesure d'animer les débats de telle sorte que d'autres s'en inspirent et passent à l'action. Ils ont un bon sens du moment opportun et savent reconnaître les occasions et les saisir quand il faut. Négociateurs chevronnés à la recherche de consensus, ils savent exploiter les occasions en vue de remporter des gains modestes mais stratégiques tout en créant d'autres possibilités menant à des victoires plus grandes. Ils combinent créativité, style et même humour dans le cadre des occasions de plaidoyer afin d'attirer l'attention publique et médiatique sur leur cause. Il n'est pas possible d'enseigner l'art du plaidoyer par le biais d'un atelier de formation car il doit se présenter et émerger de lui-même entre les membres du réseau. La formation en plaidoyer fournit les outils, mais l'étincelle doit venir des participants.

La Section III de ce manuel pourrait également être intitulée « Faire fonctionner le tout : Comment gérer une campagne de plaidoyer ». Dans la Section I, le réseau a pris connaissance des caractéristiques et a pratiqué les techniques nécessaires pour poser les fondements d'une relation de travail marquée par la collaboration et la confiance. Dans la Section II, les participants ont pris davantage conscience de l'environnement politique dans lequel se dérouleront leurs efforts de plaidoyer. La Section III, section finale du manuel, examine les divers mécanismes d'une campagne de plaidoyer. Les unités de la Section III correspondent aux différentes étapes du processus de plaidoyer et aident les participants à acquérir et à renforcer les compétences techniques nécessaires pour réaliser chaque étape.

Qu'est-ce que le plaidoyer?

Notes générales

Il existe de nombreuses définitions du plaidoyer, au même titre qu'il existe de nombreux groupes et réseaux qui plaident. Mais chaque définition partage un langage et des concepts communs. Le plaidoyer, c'est avant tout un processus se déroulant sur une durée non spécifiée, parfois brève mais souvent longue. Le plaidoyer est également stratégique et cible des activités bien conçues aux décideurs clés et à d'autres parties concernées. Et enfin, le plaidoyer vise toujours à influencer les stratégies politiques, les lois, les réglementations, les programmes ou les décisions de financement prises aux plus hauts niveaux des institutions des secteurs public ou privé.

Le plaidoyer, c'est un ensemble d'actions ciblant des décideurs en vue d'appuyer un thème particulier au niveau des stratégies politiques.

Le plaidoyer porte également sur des campagnes à thème unique, limitées dans le temps ainsi que sur des activités continues de nature plus polyvalente. Les activités du plaidoyer peuvent être

réalisées au niveau national, régional ou local.

Dans le domaine des politiques de la PF/SR, les activités de plaidoyer peuvent traiter d'aspects tels que la formulation d'une politique nationale de population ou l'inclusion des services de SR au plan national d'assurance maladie. Des politiques de PF/SR opérationnelles — qui formulent les octrois de ressources et les directives de prestations — sont également des thèmes possibles des campagnes de plaidoyer.

Dans l'Unité 1, les membres du réseau définissent le plaidoyer pour eux-mêmes et acquièrent une connaissance approfondie du concept et de la stratégie en étudiant les diverses étapes d'une campagne de plaidoyer. En outre, les participants identifient les caractéristiques du plaidoyer qui le distinguent des concepts connexes de l'information, de l'éducation et de la communication (IEC); des relations publiques et de la mobilisation collective.

OBJECTIFS

A la fin de cette unité, les participants seront en mesure de :

- définir le plaidoyer;
- identifier les étapes du processus de plaidoyer;
- distinguer le plaidoyer des concepts connexes.

DUREE

2 heures et 30 minutes

MATERIEL/ DOCUMENTS A DISTRIBUER

- Grande feuille, feutres et ruban adhésif
- Copies des documents
 - III.1.1 Notes générales
 - III.1.2 Exemple de définitions du plaidoyer
 - III.1.3 Etapes du processus du plaidoyer
 - III.1.4 Plaidoyer et Concepts connexes
- Modèle de schéma, « Etapes du processus de plaidoyer »

PREPARATION

- Trouvez et invitez un spécialiste local de SR ou un expert du plaidoyer pour faire la présentation de l'ouverture de l'Activité 1. Demandez à l'orateur de discuter du rôle actuel et potentiel des ONG et d'autres groupes de la société civile au sein du processus de formulation des politiques; leur rôle en tant que représentants de groupes peu desservis par le passé; le rôle accru des ONG sur la scène internationale, tel que le Caire, CIPD+5 et Beijing et un compte rendu personnel ou une histoire locale montrant comment le plaidoyer peut mener à un changement au niveau des politiques. Demandez au présentateur de parler pendant 30 minutes au maximum; expliquez-lui qu'on aura le temps par la suite pour les questions et la discussion.
- Pour l'Activité 3, photocopiez et découpez trois ensembles de schémas « Etapes du processus de plaidoyer » en utilisant le modèle donné à la fin de l'unité. Chaque ensemble de schémas devrait être sur un papier ou un schéma de couleur différente.
- Pour l'Activité 4, dessinez le tableau « Plaidoyer et Concepts connexes » sur une grande feuille.

ACTIVITE 1

Qu'est le plaidoyer?

Durée : 1 heure et 5 minutes

Introduction (5 minutes)

Présentez l'unité en revoyant les objectifs et les grands points suivants.

- Le plaidoyer est une science et un art. Dans l'optique scientifique, même s'il n'existe pas de formule universelle pour un plaidoyer efficace, l'expérience nous montre qu'une campagne de plaidoyer est plus efficace si elle est planifiée systématiquement.
- Les réseaux doivent suivre et inclure des étapes spécifiques en concevant et en mettant en place une campagne de plaidoyer; chacune de ces étapes demande des connaissances et compétences distinctes.

- Le plaidoyer, c'est également un art. Ceux qui font un plaidoyer réussi sont en mesure d'animer les thèmes de sorte à en inspirer d'autres et à les motiver afin qu'ils entrent en action. Négociateurs chevronnés à la recherche de consensus, ils savent exploiter les occasions en vue de remporter des gains modestes mais stratégiques tout en créant d'autres possibilités menant à des victoires plus grandes.
- Ils combinent créativité, style et même humour dans le cadre des événements de plaidoyer afin d'attirer l'attention du public et des médias à leur cause.
- Il n'est pas possible d'enseigner l'art du plaidoyer par le biais d'un atelier de formation car il doit se présenter et émerger de lui-même entre les membres du réseau. La formation en plaidoyer fournit les équipes, mais l'étincelle doit venir des participants.
- La Section III du manuel est conçue pour enseigner la science et l'art de concevoir et de réaliser une campagne de plaidoyer. Les unités de la Section III correspondent aux différentes étapes du processus de plaidoyer. Les participants apprendront à utiliser les stratégies et outils de plaidoyer pour influencer les décideurs et créer un environnement politique plus favorable pour les programmes de FP/SR.

Orateur expert (1 heure)

1. Présentez l'orateur.
2. Après la présentation, animez une séance de questions et réponses pendant environ 20 minutes.
3. Remerciez le présentateur et concluez l'activité.

Note à l'animateur : Le Projet POLICY a réalisé des ateliers de plaidoyer dans un grand nombre de pays non anglophones dans des langues diverses allant de l'arabe à l'espagnol, au russe, au français, au turc, au roumain et au portugais. Dans de nombreux cas, le concept de plaidoyer ne pouvait pas être traduit facilement dans la langue locale et, par conséquent, les participants de l'atelier ont passé beaucoup de temps à trouver le mot ou la phrase exacte. Il est utile de consulter les groupes experts locaux pour déterminer la meilleure traduction du mot « advocacy », mais ce sont les participants eux-mêmes qui doivent choisir ou se mettre d'accord sur un mot ou une phrase qui communique le plus exactement le concept du « plaidoyer » dans la culture locale.



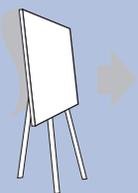
ACTIVITE 2

Définir « plaidoyer »

Durée : 1 heure

Séance de réflexion (15 minutes)

1. Marquez « plaidoyer » sur la grande feuille et demandez aux participants de trouver des mots qui leur viennent à l'esprit quand ils pensent à ce concept de plaidoyer.
2. Notez toutes les réponses et contributions des participants. Si les mots ou phrases sont répétés, ajoutez simplement une coche (✓) à côté des phrases répétées.
3. La séance de réflexion devrait trouver des réponses telles que celles indiquées ci-après.



Plaidoyer

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| ✓ Défendre | ✓ Influence |
| ✓ Sensibiliser | ✓ Intervenir |
| ✓ Changer | ✓ Prise de décisions |
| ✓ Persuasion | ✓ Faire accepter une idée |
| ✓ Exposition | ✓ Faire pression |
| ✓ Communication | ✓ Attirer l'attention |
| ✓ Trouver une solution | |

Sous-groupes (45 minutes)

1. Divisez les participants en petits groupes de quatre ou cinq personnes.
2. Demandez à chaque groupe de donner une définition du plaidoyer. Encouragez les groupes à utiliser les mots sur la grande feuille pour préparer leurs définitions. Accordez 15 minutes à cette activité.
3. Demandez aux groupes d'inscrire leurs définitions sur une grande feuille et accrochez-la au mur.
4. Lisez chaque définition à voix haute et discutez des définitions en demandant au groupe d'identifier :
 - les analogies entre les définitions (c'est-à-dire les mots ou phrases qui apparaissent dans plusieurs définitions). Encerclez les analogies avec un feutre en couleur;
 - les éléments uniques à une seule définition (c'est-à-dire qui ne sont pas répétés dans les autres définitions). Encerclez les mots ou phrases uniques avec un feutre d'une autre couleur.
5. Demandez aux participants de décider si l'une des définitions affichées devrait être la définition du plaidoyer acceptée par le réseau ou s'ils veulent arriver à une nouvelle définition en utilisant les éléments communs et les mêmes idées représentées dans leurs définitions.
6. Utilisez une grande feuille blanche et aidez le groupe à formuler une définition qui reflète les commentaires du groupe entier. Affichez la définition dans un endroit où on peut la voir tout au long de l'atelier.
7. Distribuez le Document III.1.2 et revoyez les définitions qui sont marquées. Les définitions viennent de diverses sources, notamment des organisations internationales du plaidoyer et un réseau qui est partenaire du Projet POLICY au Ghana.
8. Demandez aux participants de revoir les définitions et d'identifier les points qui conforment à leur propre définition.

Transition

A présent que les participants se sont mis d'accord sur une définition du plaidoyer, ils vont se pencher sur les différentes étapes qui composent le processus du plaidoyer. L'expérience montre que le plaidoyer est rarement un processus ordonné et linéaire. Certains des efforts de plaidoyer les plus réussis sont nés de réponses rapides aux besoins et/ou aux possibilités et ils se sont matérialisés dans des contextes chaotiques. Mais la capacité à saisir l'occasion ne remplace pas l'importance d'une planification solide et attentive. L'activité suivante montre que, si l'on aborde le plaidoyer de manière systématique, les réseaux arrivent à mieux planifier des campagnes de plaidoyer efficaces.

ACTIVITE 3



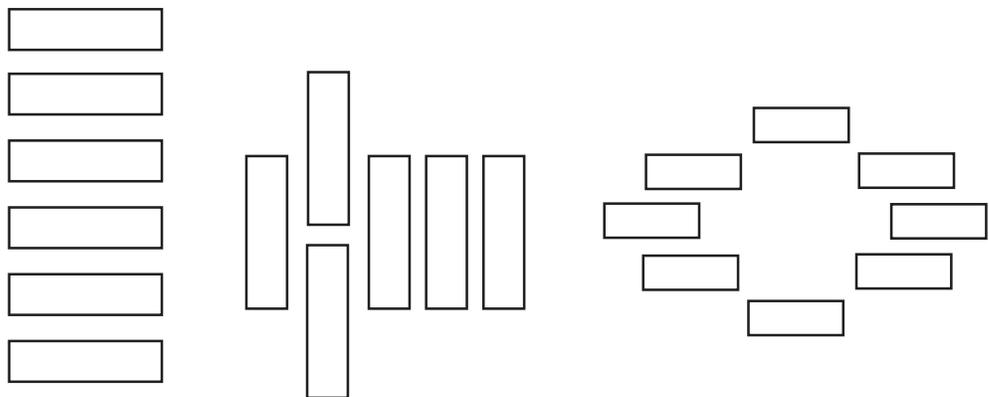
Etapes du processus de plaidoyer

Durée : 1 heure et 15 minutes

Séquence des étapes (45 minutes)

1. Divisez les participants en trois équipes.
2. Distribuez un ensemble de cartes de plaidoyer à chaque équipe. Vérifiez que les cartes ne sont pas dans le bon ordre lorsque vous les distribuez aux équipes.
3. Expliquez qu'au recto de chaque carte est inscrite une étape du processus de plaidoyer et qu'au verso se trouve une brève définition/explication de l'étape.
4. Demandez à chaque équipe de lire les cartes et d'arriver à un consensus sur l'ordre qui doit être suivi pour planifier et mettre en œuvre une campagne de plaidoyer. Accordez 20 minutes à cette activité.

Note à l'animateur : Généralement, les équipes arrangent leurs cartes dans des configurations semblables à celles-ci :



5. Demandez aux équipes d'afficher leurs cartes au mur ou de les mettre par terre pour qu'elles soient visibles de tous. Si possible, disposez les trois ensembles de cartes l'un à côté de l'autre, de sorte à ce que les participants puissent faire des comparaisons.
6. Quand chaque équipe a affiché ses cartes, demandez aux participants de se réunir autour des trois configurations et d'identifier les analogies et les différences.
7. Rapportez-vous au premier ensemble de cartes et demandez aux membres de l'Equipe 1 :
 - Est-ce que tout le monde a été d'accord sur l'ordre final?
 - A quelles étapes de la séquence les membres du groupe ont-ils dû résoudre des différences d'opinion et quelle était la nature des différences?
 - Quelles sont les étapes, le cas échéant, que les participants ont eu du mal à comprendre?
8. Demandez aux autres participants s'ils ont des questions à poser à cette équipe.
9. Répétez le même processus pour les Equipes 2 et 3.

10. Quand les trois équipes ont présenté leur travail, animez une discussion générale structurée autour des questions suivantes :
 - Est-ce que toutes les équipes ont commencé par la même étape? Ont-elles eu la même étape finale ou une étape différente?
 - Est-ce que des équipes ont arrangé leurs cartes d'une façon à montrer que plusieurs étapes se passaient en même temps?
 - Est-ce que certaines étapes importantes ont été supprimées?

Présentation du processus de plaidoyer (30 minutes)

1. Expliquez aux participants que le but de l'activité consistant à mettre les étapes en séquences est d'introduire le plaidoyer comme un processus systématique avec des étapes et des activités distinctes. Les étapes risquent de ne pas toujours se dérouler dans le même ordre pendant une campagne effective, mais il reste important d'envisager chaque étape comme un maillon d'importance déterminante et faisant partie intégrante de l'effort de plaidoyer.
2. Distribuez le Document III.1.3 : Etapes du processus de plaidoyer ou présentez-le sur un transparent ou une grande feuille.
3. Expliquez brièvement chacune des étapes du processus en utilisant les notes ci-après en tant que guide. Inscrivez les mots et les phrases clés sur la grande feuille au fur et à mesure que vous passez en revue chaque étape. Expliquez que les unités restantes de l'atelier traiteront plus en détail de chacune de ces étapes, mais dans une séquence différente du modèle. Certaines étapes se combinent pour créer une seule unité (ex., développement du message et voies de communication).

Etapes du processus de plaidoyer

- I. Définir le thème.** Le plaidoyer commence par un thème ou un problème que le réseau accepte de soutenir afin d'encourager un changement au niveau d'une politique donnée. Le thème devrait répondre aux critères acceptés par le réseau et soutenir la mission en général du réseau (par exemple, le thème doit être bien défini, clair et ressenti par des groupes de soutien du réseau). Demandez aux participants d'identifier diverses manières dont le réseau pourrait identifier les thèmes. Incluez les aspects suivants :
 - analyse du contexte externe, notamment les facteurs politiques, économiques, sociaux et d'autres;
 - organiser des réunions d'identification de thèmes;
 - collecter et analyser des données sur la situation PF/SR (EDS, enquêtes de base, groupes de discussion focalisée, recensements, etc.)
- II. Fixer le but et les objectifs.** Un but est un énoncé général de ce que le réseau espère accomplir dans le long terme (trois à cinq ans). L'objectif du plaidoyer décrit des accomplissements spécifiques, mesurables et à court terme fondés sur le thème ou le problème du plaidoyer.

- III. Identifier le public cible.** Le public cible primaire est composé des décideurs qui ont l'autorité nécessaire pour effectuer des changements au niveau des politiques. Le public cible secondaire comprend des personnes qui peuvent influencer le public primaire — d'autres décideurs, des amis ou des membres de la famille, des médias, des dirigeants religieux, etc. Le réseau doit identifier les personnes ainsi que leurs positions et leur pouvoir et ensuite, déterminer si les diverses personnes soutiennent le plaidoyer, s'y opposent ou sont neutres.
- IV. Mettre en place le soutien nécessaire.** Il est très important de mettre en place un groupe de soutien pour qu'une campagne de plaidoyer réussisse. Plus la base de soutien est grande, plus il existe la possibilité de réussir. Les membres du réseau doivent forger des alliances avec d'autres ONG, réseaux, bailleurs de fonds, groupes de soutien, groupes civils, associations professionnelles, groupements féminins, activistes, et individus qui soutiennent le thème et qui travailleront avec eux pour atteindre les objectifs de plaidoyer. Comment identifier les éventuels collaborateurs? Les membres peuvent assister aux conférences et aux séminaires, faire appel au soutien des médias, tenir des réunions publiques, revoir les publications et utiliser l'Internet.
- V. Elaborer le message.** Les messages du plaidoyer sont formulés et adaptés aux publics cibles spécifiques afin de définir le problème et de persuader le récepteur de soutenir la position du réseau. Il existe trois questions importantes auxquelles vous devez répondre quand vous préparez les messages du plaidoyer : Qui essayez-vous d'atteindre avec le message? Que voulez-vous réaliser avec le message? Que voulez-vous que fasse le récepteur du message suite au message reçu (l'action que vous souhaitez qu'il prenne)?
- VI. Choisir les canaux de communication.** La sélection du support le plus approprié pour les messages du plaidoyer dépend du public cible. Le choix du média varie quand on veut atteindre le grand public, influencer les décideurs, éduquer les médias, obtenir un soutien parmi des organisations et réseaux analogues aux vôtres, etc. Certains des canaux de communication les plus utilisés pour les initiatives de plaidoyer sont les suivants : pochettes et communiqués de presse, conférences de presse, fiches factuelles, débat public, conférence pour les décideurs, etc.
- VII. Appels de fonds.** Les campagnes de plaidoyer ont toujours besoin de fonds et d'autres ressources. Celles-ci aident à soutenir la mise au point et la diffusion de matériel, paient le déplacement des membres du réseau pour qu'ils puissent rencontrer des décideurs et obtenir leur soutien, organiser des réunions ou séminaires, absorber les dépenses de communication, etc. Les réseaux de plaidoyer devraient mettre au point une stratégie d'appel de fonds dès le départ de la campagne pour identifier les éventuelles parties pouvant contribuer financièrement ou à l'aide d'autres ressources.

VIII. Elaborer un plan de mise en œuvre. Le réseau devrait élaborer un plan de mise en œuvre pour guider sa campagne de plaidoyer. Le plan devrait identifier des actions et des tâches, des personnes/comités responsables, les délais souhaités et les ressources nécessaires.

Activités permanentes

Collecter des données. La collecte de données soutient un grand nombre des étapes du processus de plaidoyer montrées dans le modèle. Les réseaux de plaidoyer devraient collecter et analyser des données pour identifier et choisir leur thème/problème ainsi que les objectifs du plaidoyer pour formuler les messages, étendre leur base de soutien et influencer les décideurs. La collecte de données est une activité continue tout au long de la campagne de plaidoyer.

Suivre et évaluer. Comme pour la collecte de données, le suivi et l'évaluation doivent se faire tout au long du processus de plaidoyer. Avant d'entreprendre la campagne de plaidoyer, le réseau doit déterminer comment il va suivre son plan d'exécution. De plus, le groupe devrait décider comment il va évaluer ou mesurer les progrès et les résultats. Est-ce que le réseau peut s'attendre de manière réaliste à changer une politique, un programme ou le financement grâce à ses efforts? En termes spécifiques, qu'est-ce qui sera différent une fois achevée la campagne de plaidoyer? Comment le groupe saura-t-il que la situation a changé?

4. En conclusion, rappelez aux participants que les activités de plaidoyer sont souvent exécutées dans des contextes turbulents. Souvent, les réseaux n'ont pas l'occasion de suivre toutes les étapes du processus de plaidoyer en fonction du modèle présenté ici. Toutefois, une connaissance systématique du processus aidera à planifier soigneusement, à utiliser efficacement les ressources et à rester concentré sur l'objectif de plaidoyer.

ACTIVITE 4

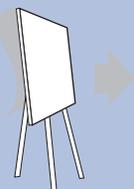


Plaidoyer et concepts connexes

Durée : 45 minutes

Note à l'animateur : Après avoir revu les différentes définitions du plaidoyer et les étapes du processus de plaidoyer, les participants devraient avoir une bonne connaissance de la signification du plaidoyer. Toutefois, le plaidoyer est souvent confondu avec d'autres concepts qui partagent des éléments communs — l'IEC (information, éducation et communication), les relations publiques, la mobilisation collective et le marketing social. Il est utile de décrire ces autres concepts pour réduire toute confusion restante.

1. Expliquez que l'Activité 4 est conçue pour comparer le plaidoyer et les concepts connexes.
2. Montrez aux participants le tableau que vous avez préparé sur une grande feuille.



Plaidoyer et concepts connexes			
Concept/ approche	Public cible	Objectif	Comment mesurer la réussite?
IEC			
Relations publiques			
Plaidoyer			
Mobilisation associative			

3. Aidez les participants à remplir le tableau en commençant par l'IEC. Posez les questions suivantes au groupe :
- Qui a géré ou réalisé une campagne d'IEC?
 - Qui est le public cible d'une campagne d'IEC? (Les réponses possibles sont les femmes, les hommes, les jeunes, les habitants d'une région donnée, etc. Le public d'une campagne d'IEC varie mais, généralement, il s'agit d'un groupe particulier défini par sexe, âge, géographie, etc. Marquez la réponse des participants dans la case appropriée du tableau.)
 - Quel est l'objectif d'une campagne d'IEC? (Les réponses devraient inclure les suivantes : sensibiliser quelqu'un à quelque chose ou changer un comportement. Marquez *changement de comportement* dans la case appropriée.)
 - Comment mesurer la réussite d'une campagne d'IEC? Autrement dit, quels sont des indicateurs objectifs de changement qui indiqueront aux organisateurs de la campagne d'IEC que leur campagne a réussi? (Les réponses vont varier en fonction de l'objectif de la campagne mais marquez plusieurs exemples dans la case, par exemple, le pourcentage de jeunes utilisant des condoms, le nombre de femmes demandant des services de planification familiale, le nombre de condoms vendus.)
4. Continuez à remplir le tableau pour les Relations Publiques (RP), en adaptant les questions données ci-dessus. Demandez au groupe de réfléchir à un commerce local et de voir comment il utilise les relations publiques et la publicité pour faire la promotion de ses services ou produits. En utilisant l'exemple local, remplissez la rangée RP sur le tableau. Voici un exemple d'un atelier au Mexique :

Société	Aeroméxico, compagnie aérienne importante du Mexique
Public cible	Consommateur mexicain
Objectif	Promouvoir l'image de la société et relancer les ventes
Mesure de réussite	Ventes accrues de billets; pourcentage accru de nouveaux passagers

5. Ensuite, aidez le groupe à réfléchir à une campagne de plaidoyer. Répétez les mêmes questions et mettez les réponses au tableau. Voici des réponses typiques pour les questions de plaidoyer :

Public cible	Décideurs (les décideurs qui ont le pouvoir nécessaire pour influencer l'objectif du plaidoyer)
Objectif	Changer les politiques, les programmes ou la distribution des ressources publiques
Mesure de réussite	Adoption d'une nouvelle politique ou d'une politique plus favorable; changement en pourcentage dans la distribution de ressources; nouvelle rubrique dans le budget du secteur public, etc.

6. Enfin, demandez au groupe de réfléchir au concept et à la pratique de la mobilisation collective et ensuite, remplissez le tableau. Utilisez l'exemple suivant pour guider la discussion :

Public cible	Membres et dirigeants d'une collectivité
Objectif	Renforcer, au sein de collectivité, la capacité nécessaire pour qu'elle puisse classer ses besoins et prendre les mesures nécessaires
Mesure de réussite	Un problème collectif est résolu ou un besoin est satisfait. Participation accrue à la résolution de problèmes et sentiment de participation active au processus décisionnel.

7. Récapitulez l'activité en animant une discussion organisée autour des questions suivantes :
- Quelles sont les caractéristiques communes à ces quatre approches? Dans leurs réponses, les participants devraient noter que ces quatre approches incluent des stratégies visant à promouvoir le changement et qu'elles sont surtout efficaces quand elles sont planifiées systématiquement.
 - Comment le plaidoyer se distingue-t-il des autres approches? Le plaidoyer cherche toujours à changer une politique, la distribution des ressources ou une politique opérationnelle. Les efforts de plaidoyer comprennent généralement un volet d'IEC pour sensibiliser les publics clés, mais le plaidoyer ne s'arrête pas à la sensibilisation. Le processus de plaidoyer est complet quand un dirigeant s'engage dans l'action recommandée. Le grand public peut faire partie des groupes ciblés par une campagne de plaidoyer, mais il est visé dans le souci d'étendre la base de soutien et de faire pression sur les décideurs. Si le réseau se concentre sur l'objectif de son approche, il pourra distinguer le plaidoyer des concepts connexes.

RECAPITULATIF

ALLER DE L'AVANT

Le plaidoyer doit être défini dans chaque contexte national ou régional, surtout quand le terme est traduit dans une autre langue. Mais, vu l'insistance qu'il donne au changement au niveau des politiques, le plaidoyer est universel et peut être facilement distingué de concepts connexes, tels que l'IEC, les relations publiques, la mobilisation de tous, etc. De plus, les réseaux doivent aborder une campagne de plaidoyer comme s'il s'agissait d'un exercice stratégique en traitant systématiquement les étapes et activités clés. **Distribuez les documents pour l'Unité 1.**

La première étape de la stratégie de plaidoyer consiste à choisir le thème ou le problème. Dans l'unité suivante, les participants feront une brève analyse en vue d'identifier et de classer leurs propres thèmes/problèmes de PF/SR pour le plaidoyer comme préalable de la formulation des buts et des objectifs.

Qu'est-ce que le plaidoyer?

Notes générales

Il existe de nombreuses définitions du plaidoyer, au même titre qu'il existe de nombreux groupes et réseaux qui plaident. Mais chaque définition partage un langage et des concepts communs. Le plaidoyer, c'est avant tout un processus se déroulant sur une durée non spécifiée, parfois brève mais souvent longue. Le plaidoyer est également stratégique et cible des activités bien conçues aux décideurs clés et à d'autres parties concernées. Et enfin, le plaidoyer vise toujours à influencer les stratégies politiques, les lois, les réglementations, les programmes ou les décisions de financement prises aux plus hauts niveaux des institutions des secteurs public ou privé.

Le plaidoyer, c'est un ensemble d'actions ciblant des décideurs en vue d'appuyer un thème particulier au niveau des stratégies politiques.

Le plaidoyer porte également sur des campagnes à thème unique, limitées dans le temps ainsi que sur des activités continues de nature plus polyvalente. Les activités du plaidoyer peuvent être réalisées au niveau national, régional ou local.

Dans le domaine des politiques de la PF/SR, les activités de plaidoyer peuvent traiter d'aspects tels que la formulation d'une politique nationale de population ou l'inclusion des services de SR au plan national d'assurance maladie. Des politiques de PF/SR opérationnelles — qui formulent les octrois de ressources et les directives de prestations — sont également des thèmes possibles des campagnes de plaidoyer.

Dans l'Unité 1, les membres du réseau définissent le plaidoyer pour eux-mêmes et acquièrent une connaissance approfondie du concept et de la stratégie en étudiant les diverses étapes d'une campagne de plaidoyer. En outre, les participants identifient les caractéristiques du plaidoyer qui le distinguent des concepts connexes de l'information, de l'éducation et de la communication (IEC); des relations publiques et de la mobilisation collective.

Exemple de définitions du plaidoyer

Les définitions ci-après montrent comment les diverses organisations comprennent et traduisent le plaidoyer dans la réalité.

« Le plaidoyer, c'est l'action ou le processus visant à soutenir une cause ou un thème. Une campagne de plaidoyer est un ensemble d'actions ciblées de sorte à soutenir une cause ou un thème. Nous plaidons pour telle cause ou tel thème car nous souhaitons :

- ◆ mettre en place un soutien pour cette cause ou ce thème,
- ◆ influencer d'autres pour qu'ils soutiennent la cause ou le thème,
- ◆ ou essayer d'influencer ou de changer les lois qui ont une influence sur la cause ou le thème ».

— International Planned Parenthood Federation, Guide du Plaidoyer IPPF

« Le plaidoyer, c'est un processus portant sur une série d'actions politiques prises par des citoyens organisés afin de transformer les relations de pouvoir. Le but du plaidoyer, c'est d'arriver à des changements spécifiques qui bénéficient au groupe qui a participé à ce processus. Ces changements peuvent se faire dans le secteur public ou le secteur privé. Un plaidoyer efficace est réalisé en fonction d'un plan stratégique et dans des délais définis. »

— La Fondation Arias (Costa Rica)

« Le plaidoyer, c'est prendre la parole, attirer l'attention de la communauté sur un thème important et diriger les responsables vers une solution. Le plaidoyer, c'est travailler avec d'autres personnes et organisations pour faire une différence. »

— CEDPA, Cairo, Beijing and Beyond : A Handbook on Advocacy for Women Leaders

« Le plaidoyer est défini comme la promotion d'une cause ou le fait d'influencer la politique, des courants de financement ou autre activité déterminée politiquement. »

— Advocates for Youth, Advocacy 101

« Les collègues en Inde décrivent le plaidoyer comme un processus organisé, systématique et intentionnel visant à influencer des questions d'intérêt public et à changer les relations de pouvoir pour améliorer la vie des personnes défavorisées. D'autres collègues en Amérique latine le définissent comme un processus de transformation sociale visant à façonner la participation publique, les politiques et les programmes en vue de bénéficier aux groupes marginalisés et à défendre les droits humains et l'environnement. Les collègues africains décrivent leur plaidoyer comme la défense du pauvre, le respect de valeurs centrales comme l'équité, la justice et le respect mutuel et l'habilitation du pauvre et le fait de responsabiliser ses actes face aux groupes démunis.

— Institute for Development Research, Advocacy Sourcebook

« Le plaidoyer comprend différentes stratégies visant à influencer la prise de décisions aux niveaux local, régional, national et international, surtout :

Qui décide — élections, nominations et sélection des décideurs, des juges, des ministres, des conseils, des directeurs, des administrateurs, etc.

Qu'est-ce qui est décidé — politiques, lois, priorités nationales, services, programmes, institutions, budgets.

Comment est-il décidé — accessibilité des citoyens à l'information et au processus de consultation, responsabilisation et réponse des décideurs aux habitants et à d'autres parties concernées.

Les politiques et décisions sont des solutions aux problèmes concrets. Un plaidoyer efficace exige une profonde connaissance et une bonne analyse d'un problème concret et une proposition cohérente pour une solution. »

— InterAction, matériel de l'Atelier sur le plaidoyer des femmes

Le plaidoyer, c'est l'art d'influencer les individus ou la prise de décisions collective afin d'arriver à un changement positif au niveau d'un problème ou d'une situation.

— Participants à l'atelier du Projet POLICY, mars 1997, Accra, Ghana

Processus de plaidoyer

Thème

But et objectifs

Public cible

Obtenir un soutien

Formulation de messages

Canaux de communication

Appel de fonds

Mise en œuvre

SUIVI ET EVALUATION

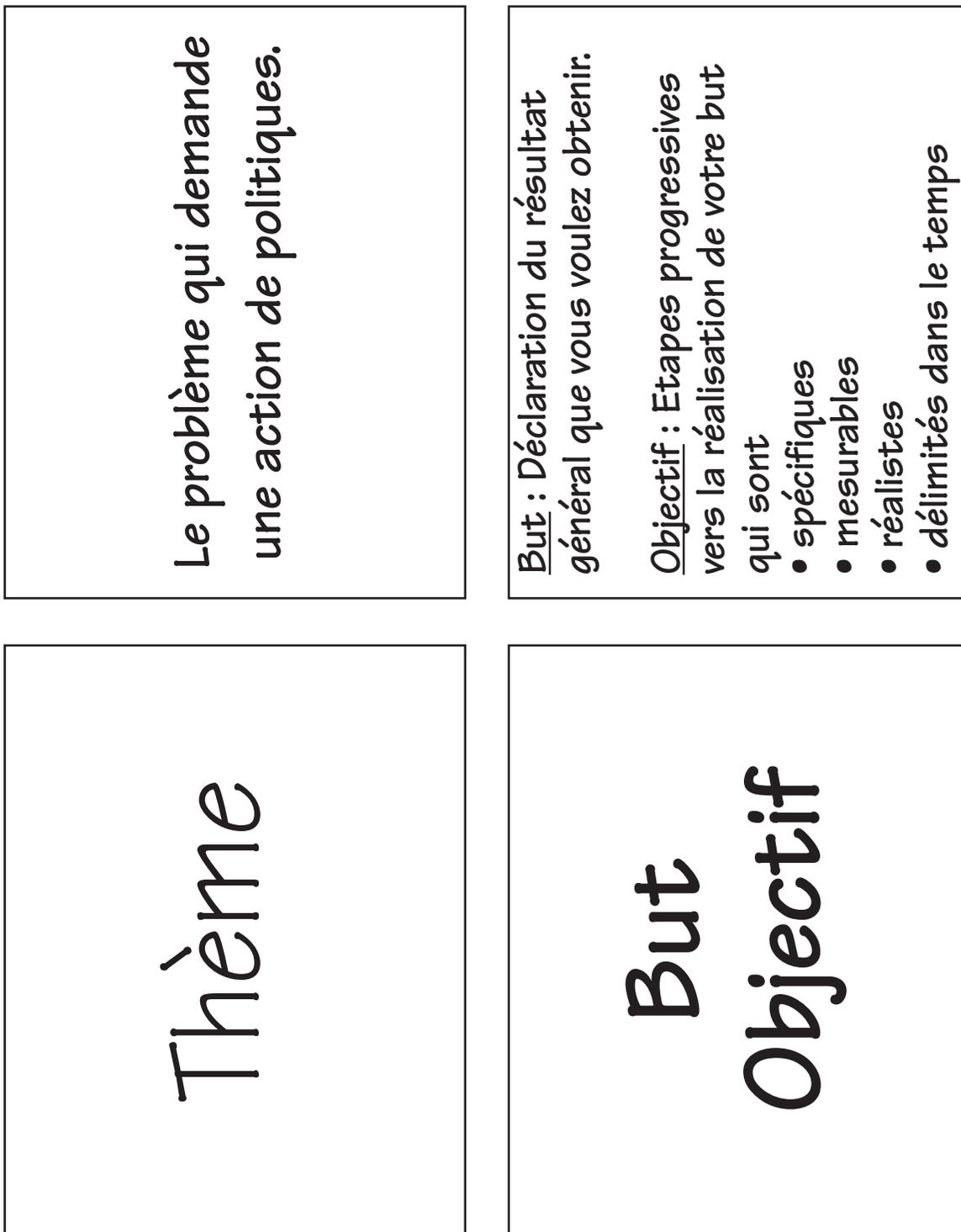
COLLECTE DE DONNEES

Plaidoyer et concepts connexes

Le tableau suivant montre la différence entre le plaidoyer et plusieurs concepts connexes. Généralement, le plaidoyer se distingue des autres approches en ce que son objectif est le changement de stratégies politiques.

Approche	Intervenants/ Organisateurs	Public cible	Objectif	Stratégies	Mesurer la réussite
Information, éducation, communication (IEC)	Prestataires de services	Secteurs individuels d'une communauté (femmes, hommes, jeunes)	Sensibiliser et changer le comportement	Trier par public Campagnes de mass media Animation communautaire Médias traditionnels	Changement de connaissances et de compétences (changement de comportement) Indicateurs de processus Groupes de discussion focalisée Statistiques de services
Relations publiques	Institutions commerciales	Consommateurs	Améliorer l'image de la société et augmenter les ventes	Publicité à grande échelle (radio, télévision, médias imprimés) Événements publics Faire une collecte pour une œuvre charitable	Meilleure perception du public Ventes accrues Part plus grande du marché
Mobilisation communautaire	Membres et organisations communautaires	Membres et dirigeants communautaires	Renforcer la capacité d'une communauté à classer ses besoins et agir	Visites porte-à-porte Réunions dans le village Évaluation rurale participative (ERA)	Indicateurs de processus et de résultat par rapport au thème Qualité de la participation
Plaidoyer	ONG/réseaux Groupes d'intérêt spécial Associations professionnelles	Institutions publiques et décideurs	Changer la politique, les programmes et la distribution des ressources	Se concentrer sur les dirigeants qui ont le pouvoir de réaliser l'objectif du plaidoyer Réunions à haut niveau Événements publics (débats, manifestations, etc.)	Indicateurs de processus Médias Interviews avec informateurs clés Groupes de discussion focalisée Enquêtes d'opinion

Etapes du processus de plaidoyer — Modèle de carte



Etapes du processus de plaidoyer — Modèle de carte

Les décideurs que vous essayez d'influencer pour soutenir votre thème, par exemple, parlementaires, représentants officiels locaux, représentants des ministères.

Nouez des alliances avec d'autres groupes, organisations ou individus qui sont engagés à soutenir votre cause.

**Public
cible**

**Obtenir
un soutien**

Etapes du processus de plaidoyer — Modèle de carte

Déclarations adaptées
aux différents publics qui
définissent le thème,
indiquent les solutions
et décrivent les actions
devant être prises.

Moyen pour apporter le
message aux divers
publics cibles, par
exemple, radio, télévision,
dépliants, conférences
de presse, réunions.

Formulation du
message

Canaux de
communication

Etapes du processus de plaidoyer — Modèle de carte

Identifier et obtenir des
ressources (argent,
équipement, volontaires,
fournitures, espace)
pour réaliser votre
campagne de plaidoyer.

Réaliser un ensemble
d'activités planifiées
pour atteindre vos
objectifs de plaidoyer
(plan d'action).

Appel de
fonds

Mise en
œuvre

Etapes du processus de plaidoyer — Modèle de carte

Collecter, analyser et utiliser une information quantitative et qualitative appropriée pour soutenir chaque étape de votre campagne.

Suivi : Processus de collecte d'information pour mesurer les progrès faits en vue d'atteindre vos objectifs de plaidoyer.
Evaluation : Processus de collecte et d'analyse d'information pour déterminer si les objectifs du plaidoyer ont été atteints.

Collecte de
données

Suivi
et
Evaluation

Thèmes, buts et objectifs : poser les fondements

Notes générales

Les deux premières étapes d'une campagne de plaidoyer consistent à choisir le thème du plaidoyer et à formuler le but et l'objectif. Ces éléments du processus de plaidoyer comprennent les tâches analytiques les plus ardues pour un réseau de plaidoyer. Ces tâches demandent que l'on sache analyser des environnements complexes et des problèmes liés entre eux, qu'on trouve une solution sur le plan des politiques à un problème choisi, qu'on envisage un résultat à long terme et formule un objectif à court terme. La qualité des efforts du réseau dans ces domaines influencera la réussite des étapes qui suivent. Ces éléments posent le fondement d'une campagne de plaidoyer efficace. Sans thème clair ni énoncé ni but ni objectifs bien définis, les étapes restantes de la campagne ne pourront pas être ciblées.

Un thème de plaidoyer, c'est le problème ou la situation que veut rectifier le groupe. Certains des réseaux avec lesquels travaille le Projet POLICY ont concentré leurs efforts sur des thèmes tels que l'accès limité aux services de planification familiale de haute qualité, l'indépendance sur le plan des contraceptifs et la nécessité de fournir services et éducation en santé reproductive aux adolescents. Certains thèmes de plaidoyer à l'échelle mondiale qui ont attiré une attention internationale concernent l'utilisation de mines terrestres antipersonnelles, des conditions de travail sûres et l'exploitation sexuelle des femmes et des filles. Dans cette unité, les participants choisiront un thème important pour leur groupe de soutien et commenceront à mettre sur pied une campagne de plaidoyer axée sur ce thème.

Dans divers contextes, les termes but et objectif sont utilisés de manière interchangeable. Dans certains cas, un objectif est d'une portée plus large alors que le but est étroit; et dans d'autres cas, c'est l'inverse. Pour l'atelier de plaidoyer, un **but de plaidoyer** est le résultat à long terme (trois à cinq ans) que le réseau cherche à obtenir. Les participants devraient envisager comment l'environnement de politiques sera changé suite à leur effort de plaidoyer. Est-ce que toutes les personnes en âge de procréer auront accès à des services efficaces de planification familiale? Est-ce que le gouvernement formulera, approuvera et mettra en œuvre une politique nationale de lutte contre le VIH/sida en utilisant pour cela une approche transparente et participative? Ces exemples représentent une vision à long terme concernant le changement sur le plan des politiques. Un réseau d'ONG ne peut pas atteindre tout seul ces buts, mais ces énoncés peuvent orienter un réseau dans le long terme.

Un **objectif de plaidoyer** est une cible à court terme (un ou deux ans) qui contribue à la réalisation du but à long terme. Un bon objectif est spécifique, mesurable, réaliste et délimité dans le temps. Souvent, les réseaux travaillent simultanément sur deux ou plusieurs objectifs dans le cadre de leurs efforts pour arriver à un seul but. Il est important qu'un objectif de plaidoyer identifie l'entité spécifique qui a le pouvoir nécessaire pour réaliser l'objectif et prendre la décision ou la mesure correspondante sur le plan des politiques. Voici deux exemples de bons objectifs de plaidoyer :

OBJECTIFS

DUREE MATERIEL/ DOCUMENTS A DISTRIBUER PREPARATION

ACTIVITE 1



persuader le ministère de la Santé de supprimer l'interdiction pesant sur la distribution collective de services de PF et obtenir un financement pour un programme pilote d'éducation de la vie familiale dans l'enseignement secondaire, de la part de la Commission interministérielle pour les jeunes.

A la fin de cette unité, les participants seront en mesure de :

- choisir un thème pour leur campagne de plaidoyer;
- formuler un but de plaidoyer à long terme;
- fixer un objectif de plaidoyer à court terme qui contribue au but général.

2 heures et 45 minutes

- Grande feuille, feutre et ruban adhésif
- Copies des documents
 - III.2.1 Notes générales
 - III.2.2 Définition de la Santé reproductive
 - III.2.3 Liste de vérification : choisir un objectif de plaidoyer

- Ecrivez la définition de la santé reproductive sur un transparent ou une grande feuille pour l'Activité 1.
- Ecrivez les définitions du but et de l'objectif de plaidoyer sur la grande feuille pour l'Activité 2.

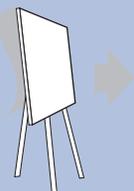
Thèmes clés PF/SR

Durée : 1 heure

Identifier les thèmes (30 minutes)

Note à l'animateur : si les participants ont achevé la Section I de ce manuel de plaidoyer, ils se sont probablement mis d'accord sur un thème de santé reproductive pour leur plaidoyer. En supposant que le réseau comprend bien le thème, vous pouvez sauter l'Activité 1 et passer directement à l'Activité 2.

1. Etudiez à nouveau les objectifs pour l'Unité 1 et expliquez que les participants vont identifier les thèmes prioritaires de la santé reproductive; choisir un thème de plaidoyer; fixer un but clair et pertinent et formuler des objectifs.
2. Présentez la définition de la santé reproductive que vous avez écrite sur la grande feuille ou sur un transparent. Lisez à voix haute la définition ou demandez à un participant de le faire. Expliquez que la définition de la santé reproductive vient de la Conférence internationale de 1994 sur la Population et le Développement (CIPD) qui s'est tenue au Caire et que 179 gouvernements se sont mis d'accord sur la définition.



La santé reproductive, c'est un état de complet bien-être physique, mental et social et pas simplement l'absence de maladies ou d'infirmités, pour toutes les questions se rapportant au système de reproduction et à ses fonctions et processus. Les personnes peuvent y avoir une vie sexuelle sûre et satisfaisante et la capacité de reproduction ainsi que la liberté de décider si, quand, et le nombre de fois qu'elles veulent le faire. Les hommes et les femmes ont le droit d'être informés et d'avoir accès à des méthodes de régulation des naissances sûres, efficaces, abordables et acceptables ainsi qu'aux soins de santé pour une grossesse et un accouchement sans risques.

— Basée sur paragraphe 7,2 du Programme d'action de la CIPD, tel que documenté dans *Action pour la Santé et les droits de reproduction pour tous/21e siècle*

3. Assurez-vous que les participants comprennent la définition et qu'elle s'applique bien dans leur contexte. Certains participants ne connaissent-ils pas la définition? D'autres participants sont-ils surpris par les éléments de la définition?
4. Animez une séance de travail entre participants pour identifier les thèmes/problèmes de la SR dans leur pays. Demandez aux participants de réfléchir à la définition de la SR et aux questions qui se présentent dans leur travail quotidien ainsi qu'aux principaux problèmes et préoccupations des clients et des communautés avec lesquelles ils travaillent. Certains exemples sont donnés ci-après.
5. Notez toutes les réponses sur une grande feuille jusqu'à ce que tout le monde ait eu l'occasion d'apporter sa contribution.

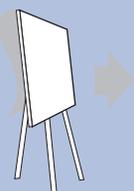
Questions de santé reproductive dans (contexte)

- ✓ Incidence accrue des MST/sida
- ✓ Manque d'accès à des services de PF de haute qualité
- ✓ Absence de centres qui traitent des jeunes
- ✓ Violence conjugale accrue
- ✓ Hausse des grossesses de l'adolescente

Classer les thèmes

(30 minutes)

1. Etudiez à nouveau la liste des questions de SR avec les participants pour clarifier toute ambiguïté et éliminer les doubles emplois. Vérifiez que tout le monde a la même compréhension de chacune des questions mentionnées.
2. Expliquez que les participants vont classer les thèmes.
3. Demandez à chaque participant de s'approcher de la grande feuille et de cocher (✓) les trois thèmes qui, d'après lui, sont les plus urgents et/ou les plus pertinents dans son travail.
4. Allouez suffisamment de temps pour que chaque participant puisse s'approcher de la feuille et cocher ses thèmes.

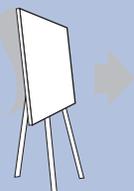
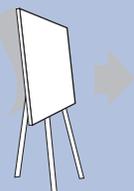




Note à l'animateur : avant que les participants ne fassent leur choix, demandez-leur de prendre une minute pour réfléchir aux thèmes qui figurent sur la grande feuille et d'essayer de définir une solution à cet égard. Utilisez comme exemple la violence conjugale. Une des stratégies pour diminuer l'incidence de la violence conjugale serait de mettre sur pied une campagne d'IEC pour les victimes et/ou ceux qui perpétuent ces abus. Une autre solution consisterait à persuader le ministère de la Justice pour qu'il veille à une application plus stricte des lois sur la violence conjugale. Une troisième approche serait de convaincre le chef de la police de démarrer un programme de formation en matière de violence conjugale à l'intention des responsables de la police. La première stratégie n'est pas une stratégie de plaidoyer car elle ne suppose pas une solution au niveau de la formulation de politiques. Elle cherche davantage à accroître les connaissances et à changer les comportements des personnes. Les deux exemples donnés ensuite sont des stratégies de plaidoyer car ils demandent une réponse au niveau des politiques. Si les participants ont du mal à réfléchir en termes d'une réponse sur le plan des politiques, demandez-leur de se rapporter au Document III.1.4 : Plaidoyer et Concepts connexes.

5. A la fin du vote, comptez les coches (✓) pour chaque thème et inscrivez le total à côté du thème. Certains thèmes se présenteront comme particulièrement importants pour le groupe.
6. Encerclez les trois thèmes qui ont reçu le nombre le plus important de votes.
7. Expliquez que l'étape suivante pour les participants consiste à choisir UN des trois thèmes comme leur première priorité pour une stratégie de plaidoyer.
8. Discutez chacun des trois thèmes en détail en utilisant les questions suivantes comme guide et inscrivez certaines des réponses sur la grande feuille.
 - Pourquoi ce thème est-il important pour le réseau actuellement?
 - Quels sont des exemples de solutions au niveau des politiques pour ce thème?
 - Quelle est la portée du thème?
 - Est-il facile ou difficile d'obtenir un soutien face à ce thème?
 - Que se passe-t-il d'autre concernant ce thème dans le contexte externe?
 - Comment coïncide-t-il avec l'analyse des thèmes prioritaires dans le domaine des politiques (Section II, Unité 2)?
9. Expliquez que le processus ne vise pas à déterminer scientifiquement le thème de la SR le plus important. Le but est plutôt de déterminer le thème le plus important pour le travail du réseau et de ses groupes de soutien. Le plaidoyer réussit quand les personnes sont vivement préoccupées ou passionnées par leur thème de plaidoyer.
10. Après avoir discuté de chaque thème, aidez le groupe à se mettre d'accord sur un seul thème qui sera l'objectif de sa première campagne de plaidoyer. Rappelez au groupe qu'il aura l'occasion de défendre d'autres thèmes à l'avenir.

ACTIVITE 2



Transition

A présent que le réseau a choisi un thème de plaidoyer pour sa première campagne, les participants vont travailler ensemble pour développer le but du plaidoyer et fixer les objectifs du plaidoyer.

Elaborer un but du plaidoyer

Durée : 45 minutes

1. Introduisez la question des buts et des objectifs de plaidoyer en partageant les définitions sur une grande feuille ou un transparent. Lisez à haute voix les définitions et indiquez les éléments suivants.
 - Il est important, à cette étape, de distinguer entre un but de plaidoyer et un objectif de plaidoyer car les définitions varient souvent d'un pays à l'autre et d'un réseau à l'autre.
 - Pour notre atelier, nous utilisons les définitions suivantes :

Un **but de plaidoyer** est le résultat à long terme (trois à cinq ans) de votre effort de plaidoyer; c'est votre vision du changement.

Un **objectif de plaidoyer** est la cible à court terme (un ou deux ans) qui contribue à la réalisation de votre but.

2. Partagez l'exemple suivant d'un des réseaux partenaires de POLICY pour tirer au clair les différences et les relations entre un thème, un but et un objectif du plaidoyer. Inscrivez-les sur une grande feuille.

Thème de plaidoyer – Indépendance en matière de contraceptif

But de plaidoyer – Accès garanti à des services de planification familiale de haute qualité pour tous les couples dans le pays X

Objectif de plaidoyer – Obtenir l'engagement du ministère de la Santé pour qu'il octroie un financement suffisant pour l'achat de produits contraceptifs.

3. Demandez aux participants de montrer la différence entre le but et l'objectif. Indiquez les points suivants :
 - **Le but de plaidoyer**, c'est le résultat à long terme. Il est peu probable que le réseau peut arriver tout seul à atteindre le but et, par conséquent, le but est jugé externe au réseau. En d'autres termes, le réseau n'est pas responsable de la réalisation du but, bien que le but soit le résultat final souhaité.

- **L'objectif de plaidoyer**, en revanche, peut être atteint tout seul par le réseau. C'est une cible à court terme pouvant être réalisée — selon l'évaluation du réseau — dans les deux années à venir. La réussite peut être facilement mesurée — soit le MS octroie les fonds, soit il ne le fait pas. Dans ce sens, l'objectif est la cible interne du réseau. Le réseau prévoit d'effectuer le changement avec ses propres ressources, énergie et action. L'objectif de plaidoyer contribue clairement au but plus général.
4. Divisez les participants en trois groupes de travail.
 5. Demandez à chaque groupe de formuler un but de plaidoyer pour le thème choisi par le groupe entier. L'énoncé devrait décrire un changement souhaité à long terme concernant le thème en question. Allouez 20 minutes et demandez aux groupes d'écrire leurs buts sur la grande feuille.
 6. Demandez à chaque groupe de partager son énoncé du but.
 7. Revoyez chaque énoncé du but en utilisant les questions suivantes pour guider la discussion :
 - Le but peut-il être atteint par le biais d'une série de décisions ou de changements au niveau des politiques? Si le changement d'une politique ne peut pas contribuer à la réalisation d'un but particulier, ce n'est probablement pas un but de plaidoyer. Souvent, un but demande qu'une action soit prise au niveau de la formulation ou du changement d'une politique ainsi que des activités de sensibilisation du public. Dans ce cas, une stratégie de plaidoyer peut être utilisée pour susciter les changements nécessaires au niveau des politiques et une campagne de sensibilisation publique/IEC peut se concentrer sur le changement du comportement ou des normes du public.
 - Est-ce que les trois énoncés de but sont analogues ou différents? Aidez les participants à résumer les buts en un seul énoncé ou à choisir le but qu'ils préfèrent. Si aucun de ces énoncés ne constitue un but acceptable de plaidoyer, revenez à la définition et à l'exemple que vous avez partagés auparavant et travaillez avec les participants pour élaborer un but acceptable de plaidoyer.



ACTIVITE 3

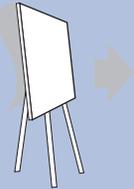
Note à l'animateur : avant de passer à l'activité suivante, les participants doivent se mettre d'accord sur un seul but de plaidoyer qui sera la cible de leur campagne.

Fixer les objectifs de plaidoyer

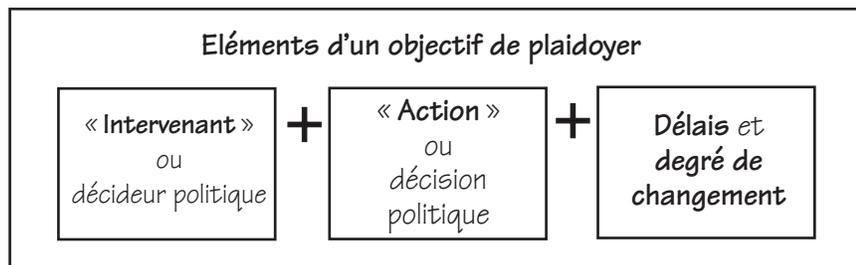
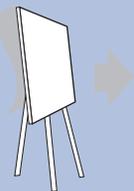
Durée : 1 heure

1. Demandez aux participants s'ils ont déjà fixé des objectifs stratégiques. Expliquez qu'une telle expérience est utile pour fixer les objectifs du plaidoyer. De bons objectifs sont essentiels pour toute planification — que ce soit la planification d'un programme de santé reproductive ou d'une campagne de plaidoyer. Des objectifs clairs et concis apportent une bonne direction au reste du processus de planification.

2. Demandez aux participants de nommer les critères ou les caractéristiques qu'ils utilisent généralement pour élaborer des objectifs stratégiques et inscrivez leurs réponses sur la grande feuille. Un grand nombre de groupes mentionnent les critères Smart pour les objectifs, tel qu'indiqué ci-après, mais d'autres critères peuvent également être nommés.



3. A présent, posez aux participants les questions suivantes :
- Les caractéristiques Smart s'appliquent-elles aux objectifs de plaidoyer?
 - Quels sont les autres critères ou éléments qu'il faut inclure dans l'objectif de plaidoyer?
4. Expliquez qu'un objectif de plaidoyer devrait être Smart, mais qu'il devrait également comporter plusieurs autres éléments. Inscrivez les éléments suivants sur une grande feuille et faites une brève description de chaque élément :



- L'intervenant, ou le décideur politique, c'est la personne qui a le pouvoir de convertir l'objectif de plaidoyer en action (par exemple, le ministère de la Santé, le président du Comité des Finances parlementaires, etc.).
- L'action, ou la décision politique, c'est l'action nécessaire pour atteindre l'objectif (par exemple, adopter une politique donnée, octroyer des fonds pour soutenir un programme ou une initiative spécifique, etc.).

- Les délais décrivent le moment où l'objectif sera atteint. Les objectifs de plaidoyer devraient être atteints en l'espace d'un ou deux ans. Certains objectifs indiquent également le degré de changement — ou une mesure quantitative du changement souhaité — dans l'action politique. Par exemple, le degré de changement pourrait être exprimé de la manière suivante : appliquer 25% du budget régional de la planification familiale aux services des adolescents.
5. Divisez les participants en trois groupes de travail et demandez à chaque groupe de formuler un objectif de plaidoyer qui :
 - réponde au thème de plaidoyer;
 - contribue à la réalisation du but de plaidoyer;
 - et réponde aux critères et aux éléments figurant sur la grande feuille (Smart, etc.).
 6. Quand les groupes auront terminé l'exercice, distribuez et revoyez le Document III.2.3, Liste de vérification : choisir un objectif de plaidoyer. Demandez aux groupes d'évaluer leurs objectifs préliminaires en fonction des neuf critères indiqués sur le document.
 7. Invitez chaque groupe à lire son objectif et à présenter les résultats de son analyse. Demandez au groupe entier de faire des commentaires ou des suggestions et de vérifier que l'intervenant politique et l'action politique sont clairement identifiés dans chaque objectif.
 8. Après les présentations et la discussion de chaque objectif, encouragez les trois groupes à perfectionner leur objectif s'ils le souhaitent. Expliquez que les trois objectifs seront la base des activités d'analyse des publics et de formulation du message qui seront le sujet de la prochaine unité.

RECAPITULATIF

Une campagne de plaidoyer se concentre sur un thème ou un problème qui répond aux intérêts du réseau et qui est une préoccupation des groupes de soutien de ce réseau. A son tour, le réseau formule un but à long terme qui traite du problème et fixe des objectifs de plaidoyer qui définissent les actions politiques souhaitées pour atteindre le but. Le thème, le but et l'objectif constituent le fondement de la campagne de plaidoyer du réseau et la structure permettant de concevoir les activités de plaidoyer. **Distribuez les documents pour l'Unité 2.**

ALLER DE L'AVANT

Le processus de plaidoyer est bien parti. Les participants commencent à concevoir et à adapter des stratégies pour les actions de plaidoyer dans l'unité suivante alors qu'ils identifient et analysent leurs publics cibles par l'intermédiaire du schéma de pouvoir.

Thèmes, buts et objectifs : poser les fondements

Notes générales

Les deux premières étapes d'une campagne de plaidoyer consistent à choisir le thème du plaidoyer et à formuler le but et l'objectif. Ces éléments du processus de plaidoyer comprennent les tâches analytiques les plus ardues pour un réseau du plaidoyer. Ces tâches demandent que l'on sache analyser des environnements complexes et des problèmes liés entre eux, qu'on trouve une solution sur le plan des politiques à un problème choisi, qu'on envisage un résultat à long terme et formule un objectif à court terme. La qualité des efforts du réseau dans ces domaines influencera la réussite des étapes qui suivent. Ces éléments posent le fondement d'une campagne de plaidoyer efficace. Sans thème clair ni énoncé ni but ni objectifs bien définis, les étapes restantes de la campagne ne pourront pas être ciblées.

Un thème de plaidoyer, c'est le problème ou la situation que veut rectifier le groupe. Certains des réseaux avec lesquels travaille le Projet PÓLICY ont concentré leurs efforts sur des thèmes tels que l'accès limité aux services de planification familiale de haute qualité, l'indépendance sur le plan des contraceptifs et la nécessité de fournir services et éducation en santé reproductive aux adolescents. Certains thèmes de plaidoyer à l'échelle mondiale qui ont attiré une attention internationale concernent l'utilisation de mines terrestres antipersonnelles, des conditions de travail sûres et l'exploitation sexuelle des femmes et des filles. Dans cette unité, les participants choisiront un thème important pour leur groupe de soutien et commenceront à mettre sur pied une campagne de plaidoyer axée sur ce thème.

*Dans divers contextes, les termes but et objectif sont utilisés de manière interchangeable. Dans certains cas, un objectif est d'une portée plus large alors que le but est étroit; et dans d'autres cas, c'est l'inverse. Pour l'atelier de plaidoyer, un **but de plaidoyer** est le résultat à long terme (trois à cinq ans) que le réseau cherche à obtenir. Les participants devraient envisager comment l'environnement de politiques sera changé suite à leur effort de plaidoyer. Est-ce que toutes les personnes en âge de procréer auront accès à des services efficaces de planification familiale? Est-ce que le gouvernement formulera, approuvera et mettra en œuvre une politique nationale de lutte contre le VIH/sida en utilisant pour cela une approche transparente et participative? Ces exemples représentent une vision à long terme concernant le changement sur le plan des politiques. Un réseau d'ONG ne peut pas atteindre tout seul ces buts, mais ces énoncés peuvent orienter un réseau dans le long terme.*

Un objectif de plaidoyer est une cible à court terme (un ou deux ans) qui contribue à la réalisation du but à long terme. Un bon objectif est spécifique, mesurable, réaliste et délimité dans le temps. Souvent, les réseaux travaillent simultanément sur deux ou plusieurs objectifs dans le cadre de leurs efforts pour arriver à un seul but. Il est important qu'un objectif de plaidoyer identifie l'entité spécifique qui a le pouvoir nécessaire pour réaliser l'objectif et prendre la décision ou la mesure correspondante sur le plan des politiques. Voici deux exemples de bons objectifs de plaidoyer : persuader le ministère de la Santé de supprimer l'interdiction pesant sur la distribution collective de services de PF et obtenir un financement pour un programme pilote d'éducation de la vie familiale dans l'enseignement secondaire, de la part de la Commission interministérielle pour les jeunes.

Définition de la santé reproductive

La santé reproductive, c'est un état de complet bien-être physique, mental et social et pas simplement l'absence de maladies ou d'infirmités, pour toutes les questions se rapportant au système de reproduction et à ses fonctions et processus. Les personnes peuvent y trouver une vie sexuelle sûre et satisfaisante et la capacité de reproduction ainsi que la liberté de décider si, quand, et le nombre de fois qu'elles veulent le faire. Les hommes et les femmes ont le droit d'être informés et d'avoir accès à des méthodes de régulation des naissances sûres, efficaces, abordables et acceptables ainsi qu'aux soins de santé pour une grossesse et un accouchement sans risques.

— Définition fondée sur le paragraphe 7.2 du Programme d'Action de la CIPD, tel que cité dans
Action pour la Santé et les droits de reproduction pour tous/21e siècle
Family Care International (FCI), 1994

Document III.2.3

Liste de vérification : choisir un objectif de plaidoyer

Cette liste provient du *Guide de Formation pour le Plaidoyer de SARA/AED* et elle est adaptée de *Organizing for Social Change*, Académie Midwest. Elle est conçue pour aider les groupes de plaidoyer à élaborer et à choisir de bons objectifs pour le changement de politiques.

Critères	Objectif 1	Objectif 2
1. Existe-t-il des données qualitatives ou quantitatives pour montrer que l'objectif améliorera la situation?		
2. L'objectif peut-il être atteint? Même s'il existe une opposition?		
3. L'objectif sera-t-il appuyé par un grand nombre de personnes? Les personnes sont-elles suffisamment captivées par l'objectif pour passer à l'action?		
4. Serez-vous en mesure de réunir l'argent ou les autres ressources nécessaires pour soutenir votre travail concernant l'objectif?		
5. Pouvez-vous identifier clairement les décideurs ciblés? Quels sont leurs noms ou postes?		
6. L'objectif est-il facile à comprendre?		
7. L'objectif de plaidoyer a-t-il des délais précis qui sont réalistes?		
8. Disposez-vous des alliances nécessaires avec des personnes ou organisations clés pour atteindre votre objectif de plaidoyer? Comment l'objectif aidera-t-il à nouer des alliances avec d'autres ONG, dirigeants ou parties concernées?		
9. Est-ce que l'objectif de plaidoyer fournit des occasions d'apprendre et de participer davantage au processus de prise de décisions?		

Publics cibles : identifier le soutien et l'opposition

Notes générales

Pour accroître les chances de réussite, les réseaux de plaidoyer doivent identifier et étudier toutes les personnes et tous les groupes pouvant soutenir le thème et le but du réseau ainsi que ceux ou celles qui pourraient s'opposer à celui-ci. Les publics cibles de la campagne de plaidoyer sont déterminés pour chaque objectif de plaidoyer, y compris le public primaire — personnes et/ou instances dirigeantes qui ont l'autorité décisionnelle nécessaire — ainsi que le public secondaire — personnes et/ou instances dirigeantes qui peuvent influencer les décideurs. Obtenir des informations sur ces publics aide le réseau à cibler ses activités de plaidoyer, à formuler des messages efficaces et à choisir de bons canaux de communication.

Les catégories de personnes composant le public cible ne sont pas les mêmes dans tous les contextes, mais il est fort probable que le public dans le domaine de la PF/SR comprenne des dirigeants politiques, des représentants officiels au niveau national ou des collectivités locales, des prestataires de services des secteurs privé et public, des responsables des médias, des dirigeants religieux et traditionnels, des ONG, des groupements féminins, des associations professionnelles, des entreprises et des groupes civils. Dans certains endroits et pour certains thèmes, la variété de publics est encore plus large et peut inclure des groupes qui ne se rencontreraient peut-être jamais dans d'autres circonstances, par exemple des bailleurs de fonds étrangers et des guérisseurs traditionnels.

Après avoir identifié les publics cibles, le réseau doit déterminer le niveau de soutien ou d'opposition qu'il est susceptible de rencontrer de la part de ceux représentant les publics cibles primaire et secondaire. Pour de nombreuses raisons — tant religieuses que culturelles et historiques — les thèmes relevant de la planification familiale et de la santé reproductive sont souvent controversés. Chaque côté tient fermement ses positions; soutenant que la sienne est la bonne et, par conséquent, chacun est prêt à consacrer des ressources considérables pour soutenir cette position.

Que l'opposition soit faible ou forte, les réseaux de plaidoyer doivent être prêts à lui faire face en favorisant leurs propres efforts. Le meilleur conseil, c'est d'être aussi informé que possible sur les thèmes spécifiques et l'appui dont dispose l'opposition afin de prendre une position visant à neutraliser celle-ci grâce à des messages qui anticipent et réfutent ses arguments.

Par ailleurs, les réseaux de plaidoyer cherchent souvent à élargir leur propre base de soutien. Plus il existe de personnes ou de groupes qui aident à atteindre l'objectif, plus la possibilité de réussir devient réelle. Les réseaux peuvent forger des alliances avec d'autres réseaux ou groupes officiels, élargir le nombre de leurs membres, forger des alliances avec des entités commerciales ou privées et mobiliser un soutien public et collectif pour élargir leur base.

Enfin, les réseaux de plaidoyer ne doivent pas oublier les groupes neutres, ceux qui ne sont pas décidés. Dans certains cas, le meilleur investissement de temps et d'énergie consiste à s'adresser au public neutre. En effet, l'opinion publique peut exercer une pression puissante sur les décideurs. Dans d'autres cas, le réseau peut trouver des responsables qui semblent neutres mais qui de fait, hésitent à faire connaître leur opinion suite à la nature controversée de la question de PF/SR. Ils sont prêts à soutenir les efforts de plaidoyer en privé, mais en public, ils préfèrent adopter une position neutre. Le réseau peut diriger ses efforts vers ses personnes neutres, cherchant à les influencer pour qu'elles soutiennent publiquement la campagne.

Plusieurs décisions se fondent sur une analyse attentive et solide du public ciblé par la campagne de plaidoyer. Cette unité est l'occasion, pour les participants, d'identifier les publics, tant primaire que secondaire, pour leurs objectifs spécifiques et de commencer à évaluer le niveau de connaissance et de soutien des publics avant de passer à la tâche de formuler les messages.

A la fin de cette unité, les participants seront en mesure de :

- utiliser un schéma des pouvoirs pour identifier le soutien et l'opposition entourant tel thème particulier du plaidoyer;
- et identifier les publics cibles primaire et secondaire et analyser leur niveau d'intérêt face au thème du plaidoyer.

2 heures et 45 minutes

- Grande feuille, feutres et ruban adhésif
- Trois à quatre paires de ciseaux, colle, papier en couleur et vieilles revues pouvant être découpées pour faire le schéma des pouvoirs.
- Copies des documents
 - III.3.1 Notes générales
 - III.3.2 Schéma des pouvoirs pour l'analyse des publics
 - III.3.3 Formulaire d'analyse des publics primaire et secondaire

- Pour l'Activité 1, photocopiez le Document III.3.2 sur un transparent ou dessinez-le sur une grande feuille.
- Pour l'Activité 1, inscrivez la tâche sur la grande feuille.
- Placez les ciseaux, le ruban adhésif, le papier en couleur ou les revues sur une table située au centre de la pièce.

Identifier le soutien et l'opposition

Durée : 1 heure et 30 minutes

Introduction (15 minutes)

1. Faites une brève introduction à l'Unité 3 en étudiant à nouveau les objectifs et en couvrant les grands points suivants.
 - Pour accroître les chances de réussite, les réseaux de plaidoyer doivent identifier et étudier tous les individus et groupes pouvant soutenir le thème et le but du réseau ainsi que ceux qui risquent de s'y opposer. Ces personnes constituent le public cible.

OBJECTIFS

DUREE

MATERIEL/ DOCUMENTS A DISTRIBUER

PREPARATION

ACTIVITE 1

- Un public cible est déterminé pour chaque objectif de plaidoyer. Les publics comprennent le public primaire — personnes et/ou instances dirigeantes qui ont l'autorité décisionnelle — ainsi que le public cible secondaire — personnes et organes ainsi que le public secondaire — personnes et organes institutionnels qui peuvent influencer les décideurs.
- Le réseau devrait obtenir des informations sur ces publics pour cibler ses activités de plaidoyer, formuler des messages efficaces et choisir de bons canaux de communication.
- Les catégories de personnes composant le public cible ne sont pas les mêmes dans tous les contextes. Mais il est fort probable que le public dans le domaine de la PF/SR comprenne des dirigeants politiques, des représentants officiels au niveau national ou des collectivités locales, des prestataires de services des secteurs privé et public, des responsables des médias, des dirigeants religieux et traditionnels, des ONG, des groupements féminins, des associations professionnelles, des entreprises et des groupes civils.
- Après avoir identifié les publics cibles, le réseau doit déterminer le niveau de soutien ou d'opposition qu'il est susceptible de rencontrer de la part de ceux représentant les publics cibles primaire et secondaire.
- Pour de nombreuses raisons — tant religieuses que culturelles et historiques — les thèmes relevant de la planification familiale et de la santé reproductive sont souvent controversés. Chaque côté tient fermement ses positions; soutenant que la leur est la bonne et, par conséquent, chacun est prêt à consacrer des ressources considérables pour soutenir cette position. Identifier une éventuelle opposition est aussi important que d'identifier d'éventuels alliés.
- Le réseau peut faire face à l'opposition en étant aussi informé que possible sur les thèmes spécifiques et l'appui dont dispose l'opposition. Il peut prendre une position visant à neutraliser l'opposition grâce à des messages qui anticipent et réfutent leurs arguments.
- Par ailleurs, les réseaux de plaidoyer cherchent souvent à élargir leur propre base de soutien. Plus il existe de personnes ou de groupes qui aident à atteindre l'objectif, plus la possibilité de réussir augmente.
- Les réseaux peuvent nouer des alliances avec d'autres réseaux ou groupes officiels, élargir le nombre de leurs membres, travailler avec les entités commerciales ou privées ou mobiliser un soutien public pour élargir leur base.
- Les réseaux de plaidoyer ne doivent pas oublier les groupes neutres, ceux qui ne sont pas décidés. Dans certains cas, le meilleur investissement de temps et d'énergie consiste à s'adresser au public neutre. En effet, l'opinion publique peut exercer une pression puissante sur un décideur.

- Dans d'autres cas, le réseau peut trouver des responsables qui semblent neutres mais qui de fait, hésitent à faire connaître leur opinion suite à la nature controversée de la question de PF/SR. Ils sont prêts à soutenir les efforts de plaidoyer en privé, mais en public, ils préfèrent adopter une position neutre. Le réseau peut diriger ses efforts vers ses personnes neutres, cherchant à les influencer pour qu'elles soutiennent publiquement la campagne.
- Beaucoup de décisions se fondent sur une analyse attentive et solide du public ciblé par la campagne de plaidoyer. Dans la présente unité, les participants identifient les publics, tant primaire que secondaire, pour leurs objectifs spécifiques de plaidoyer et commencent à évaluer le niveau de connaissance et de soutien des publics pour le sujet et l'objectif.

Transition

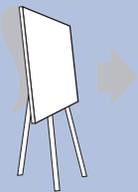
Dans cette unité, les participants continuent à élaborer la stratégie de plaidoyer autour du thème, du but et des objectifs. Les participants créent des schémas de pouvoir pour identifier les membres du public cible ainsi que les sources de soutien ou d'opposition pour chaque objectif de plaidoyer.

Schéma du pouvoir (1 heure et 15 minutes)

1. Présentez le schéma du pouvoir non rempli que vous avez dessiné sur la grande feuille ou sur le transparent.
2. Expliquez aux participants qu'ils travailleront dans les mêmes sous-groupes que ceux formés lors de l'analyse des buts et des objectifs de plaidoyer.
3. La tâche de chaque groupe est de créer un « schéma des pouvoirs » qui décrit visuellement le public cible — soutien, opposition et intervenants neutres — pour son propre objectif de plaidoyer.
4. Distribuez quelques grandes feuilles et feutres aux groupes et montrez-leur les ciseaux, le papier en couleur, les revues, la colle, etc. qu'ils peuvent utiliser pour créer leurs schémas du pouvoir.
5. Étudiez à nouveau la tâche inscrite sur la grande feuille grâce au schéma vierge modèle.

Tâches à accomplir pour réaliser des schémas de pouvoir

- a. Préparez la grande feuille. Inscrivez en haut l'objectif de plaidoyer de votre groupe et divisez la grande feuille en deux colonnes, l'une marquée soutien et l'autre, opposition. La ligne du milieu décrit la position neutre.
- b. Organisez une séance de réflexion pour trouver toutes les institutions et les individus qui s'intéressent à votre thème/objectif — ceux qui vous soutiennent, l'opposition, les non-décidés ou les non-connus.
- c. Pour chaque institution ou individu, découpez un symbole ou une image du journal/revue et notez le titre.
- d. Collez les symboles sur le schéma à sa place — soutien, opposition, neutralité.



6. Quand vous étudiez à nouveau la tâche, expliquez plusieurs étapes :
 - **Etape b.** Les participants devraient songer à des intervenants traditionnels et non traditionnels, notamment les dirigeants de la collectivité, les personnes célèbres, les chefs d'entreprises, des membres de la famille du public cible, etc.
 - **Etape c.** Les groupes devraient être aussi créatifs que possible en choisissant un symbole ou une image de la revue qui décrit les différents intervenants. Si l'intervenant a beaucoup de pouvoir ou d'influence, les groupes devraient créer un symbole plus grand. Si l'intervenant est intéressé par le thème, mais il n'y a pas beaucoup d'influence sur le public cible ou le grand public, les groupes devraient choisir un petit symbole.
 - **Etape d.** Si l'intervenant soutient fortement le thème/objectif, le symbole devrait être placé à gauche du schéma. Si l'intervenant représente une opposition solide, le symbole devrait être placé à droite. La ligne de neutralité se trouve au centre du schéma et les intervenants qui ne sont pas décidés ou dont on ne connaît pas l'opinion devraient être placés près de la ligne du milieu. Si un intervenant est très proche d'un autre, leurs symboles peuvent se recouper ou se toucher pour réfléchir la relation qui existe entre eux.
7. Utilisez l'exemple suivant pour étudier à nouveau les étapes du processus de schématisation.
 - **Objectif de plaidoyer.** Dans l'année qui vient, persuadez le chef de la police d'instituer un programme national de formation sur la violence conjugale pour tous les agents de police.
 - **Public cible.** Les alliés pourraient être des groupements féminins, les ONG défendant les droits de l'homme, des associations juridiques, etc. Tous ces groupes seront placés à gauche le schéma de sorte à exprimer la relation qui existe entre eux. L'opposition pourrait être un syndicat de la police, certains responsables de la police qui craignent de perdre des agents pendant qu'ils sont en formation, des individus qui sont préoccupés par le financement du nouveau projet. Ils devraient être placés à droite.
8. Donnez 45 minutes aux groupes pour terminer leur schéma du pouvoir.



Note à l'animateur. Si vous avez un appareil photo ou un photographe à l'atelier, cet exercice est une bonne occasion de prendre des photos. Après les présentations, vous pouvez prendre des photos de chaque groupe avec le schéma du pouvoir.

9. Demandez à chaque groupe de présenter son schéma. Animez une discussion de chaque schéma avec le groupe complet. Utilisez les questions suivantes :
 - existe-t-il d'autres alliés qui devraient faire partie du schéma? De qui s'agit-il?;
 - existe-t-il d'autres opposants? De qui s'agit-il?;
 - est-ce que le schéma saisit bien les relations ou les liens qui existent entre les différents intervenants?;
 - où, sur le schéma, se trouve le plus de pouvoir et d'influence?

ACTIVITE 2

Analyser le public cible

Durée : 1 heure et 15 minutes

1. Demandez aux participants de continuer à travailler dans les mêmes groupes que pour l'activité du schéma du pouvoir.
2. Distribuez et étudiez à nouveau le Document III.3.3 : analyse des publics cibles.
3. Expliquez que le formulaire est un outil de planification qui aidera la campagne de plaidoyer à évaluer les positions des divers intervenants dans le public cible pour concevoir les activités et les messages efficaces du plaidoyer.
4. Demandez à chaque groupe de se rapporter aux intervenants qu'ils ont identifiés sur leur propre schéma du pouvoir. Identifiez quels sont les intervenants du public primaire, à savoir la personne, les personnes ou l'organisation qui a le pouvoir de réaliser directement l'objectif du plaidoyer ainsi que le public secondaire, à savoir les personnes et/ou les organisations qui peuvent influencer le public primaire. Les groupes devraient transférer ces noms dans la case appropriée du formulaire et remplir les colonnes restantes de la manière suivante.
 - **Niveau de connaissance du thème de plaidoyer.** Le public est-il bien informé ou manque-t-il d'information exacte? Que connaît le public à propos du thème ou du problème?
 - **Niveau de soutien démontré pour le thème.** Est-ce que le public soutient de manière active et publique le thème? Classez et décrivez les preuves de soutien.
 - **Niveau d'opposition démontrée face au thème.** Est-ce que le public est opposé activement et publiquement au thème? Notez et décrivez les preuves d'opposition.
 - **Non-décidé ou non-connu.** Le public a-t-il gardé sa position discrète ou est-il indécis pour le moment face au thème/problème?
 - **Avantages éventuels pour le public.** Comment le public peut-il profiter du soutien qu'il apporte au thème et à l'objectif du réseau? Existe-t-il des avantages politiques, personnels ou professionnels pour le public s'il soutient ce réseau? Décrivez ces avantages.
5. Rappelez aux participants de réfléchir en termes généraux lorsqu'ils identifient le public secondaire. Les personnes influentes vont souvent au-delà des cercles professionnels et concernent également les relations personnelles. Par exemple, un membre de la famille, un époux ou un ami d'un haut responsable peut servir d'intermédiaire très efficace.
6. Donnez 45 minutes aux groupes pour qu'ils remplissent leurs formulaires d'Analyse des publics cibles.
7. Quand les groupes auront rempli les formulaires, invitez chaque groupe à récapituler son travail. Lancez une discussion avec le groupe entier. Voici des exemples de questions.
 - Quelles sont les observations générales sur l'analyse du public, par exemple, faut-il plus d'information sur les intervenants, l'opposition se fait-elle davantage entendre que les groupes de soutien, etc.?
 - En général, les publics cibles sont-ils plus favorables ou sont-ils plutôt opposés à l'objectif?

- En fonction de l'analyse, comment pourriez-vous organiser votre plaidoyer? Devez-vous insister sur le soutien, neutraliser l'opposition ou essayer de convertir les « indécis »?
 - Pourquoi est-il important d'identifier les avantages éventuels? Comment peuvent-ils être utilisés à l'avantage du réseau?
 - Quelles sont les éventuelles informations supplémentaires nécessaires pour faire une évaluation exacte du public cible? Où allez-vous obtenir l'information?
8. Concluez l'activité en rappelant aux participants que le réseau devrait continuer à réunir une information sur son public cible et l'ajouter au formulaire. L'information sur les divers publics aidera à définir la stratégie générale et à adapter les messages.

RECAPITULATIF

ALLER DE L'AVANT

Connaître le public cible ou les intervenants cibles pour chacun des objectifs du plaidoyer est un volet déterminant d'une stratégie réussie en matière de plaidoyer. Les schémas de pouvoir et les formulaires d'analyse des publics sont des canevas pour les actions futures et devraient être mis à jour chaque fois que l'on dispose de plus d'informations sur les individus. Distribuez les documents pour l'Unité 3.

L'étape suivante de la conception de la stratégie du plaidoyer consiste à formuler les messages. Chaque message de plaidoyer est élaboré en énonçant clairement son public et son objectif.

Publics cibles : identifier le soutien et l'opposition

Notes générales

Pour accroître les chances de réussite, les réseaux de plaidoyer doivent identifier et étudier toutes les personnes et tous les groupes pouvant soutenir le thème et le but du réseau ainsi que ceux ou celles qui pourraient s'opposer à celui-ci. Les publics cibles de la campagne de plaidoyer sont déterminés pour chaque objectif de plaidoyer, y compris le public primaire — personnes et/ou instances dirigeantes qui ont l'autorité décisionnelle nécessaire — ainsi que le public secondaire — personnes et/ou instances dirigeantes qui peuvent influencer les décideurs. Obtenir des informations sur ces publics aide le réseau à cibler ses activités de plaidoyer, à formuler des messages efficaces et à choisir de bons canaux de communication.

Les catégories de personnes composant le public cible ne sont pas les mêmes dans tous les contextes, mais il est fort probable que le public dans le domaine de la PF/SR comprenne des dirigeants politiques, des représentants officiels au niveau national ou des collectivités locales, des prestataires de services des secteurs privé et public, des responsables des médias, des dirigeants religieux et traditionnels, des ONG, des groupements féminins, des associations professionnelles, des entreprises et des groupes civils. Dans certains endroits et pour certains thèmes, la variété de publics est encore plus large et peut inclure des groupes qui ne se rencontreraient peut-être jamais dans d'autres circonstances, par exemple des bailleurs de fonds étrangers et des guérisseurs traditionnels.

Après avoir identifié les publics cibles, le réseau doit déterminer le niveau de soutien ou d'opposition qu'il est susceptible de rencontrer de la part de ceux représentant les publics cibles primaire et secondaire. Pour de nombreuses raisons — tant religieuses que culturelles et historiques — les thèmes relevant de la planification familiale et de la santé reproductive sont souvent controversés. Chaque côté tient fermement ses positions; soutenant que la sienne est la bonne et, par conséquent, chacun est prêt à consacrer des ressources considérables pour soutenir cette position.

Que l'opposition soit faible ou forte, les réseaux de plaidoyer doivent être prêts à lui faire face en favorisant leurs propres efforts. Le meilleur conseil, c'est d'être aussi informé que possible sur les thèmes spécifiques et l'appui dont dispose l'opposition afin de prendre une position visant à neutraliser celle-ci grâce à des messages qui anticipent et réfutent ses arguments.

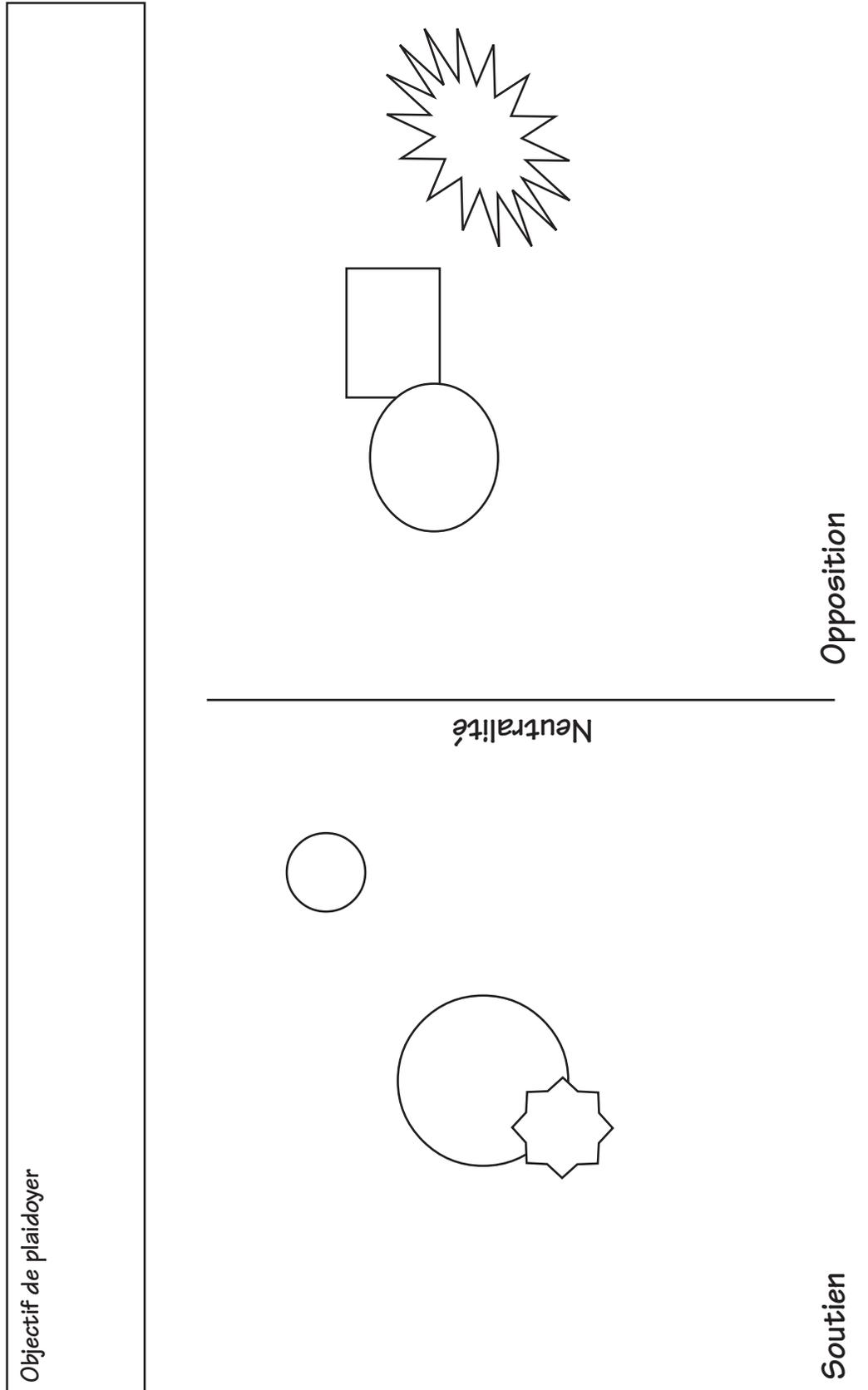
Par ailleurs, les réseaux de plaidoyer cherchent souvent à élargir leur propre base de soutien. Plus il existe de personnes ou de groupes qui aident à atteindre l'objectif, plus la possibilité de réussir devient réelle. Les réseaux peuvent forger des alliances avec d'autres réseaux ou groupes officiels, élargir le nombre de leurs membres, forger des alliances avec des entités commerciales ou privées et mobiliser un soutien public et collectif pour élargir leur base.

Enfin, les réseaux de plaidoyer ne doivent pas oublier les groupes neutres, ceux qui ne sont pas décidés. Dans certains cas, le meilleur investissement de temps et d'énergie consiste à s'adresser au public neutre. En effet, l'opinion publique peut exercer une pression puissante sur les décideurs. Dans d'autres cas, le réseau peut trouver des responsables qui semblent neutres mais qui de fait, hésitent à faire connaître leur opinion suite à la nature controversée de la question de PF/SR. Ils sont prêts à soutenir les efforts de plaidoyer en privé, mais en public, ils préfèrent adopter une position neutre. Le réseau peut diriger ses efforts vers ses personnes neutres, cherchant à les influencer pour qu'elles soutiennent publiquement la campagne.

Plusieurs décisions se fondent sur une analyse attentive et solide du public ciblé par la campagne de plaidoyer. Cette unité est l'occasion, pour les participants, d'identifier les publics, tant primaire que secondaire, pour leurs objectifs spécifiques et de commencer à évaluer le niveau de connaissance et de soutien des publics avant de passer à la tâche de formuler les messages.

Document III.3.2

Schéma du pouvoir pour l'analyse des publics



Document III.3.3

Formulaire d'analyse des publics primaire et secondaire

Objetif de plaidoyer : _____

PUBLIC PRIMAIRE. Les personnes et/ou l'organisation avec pouvoir de décision (voir objectif de plaidoyer)	Niveau de connaissance sur le thème (noté 1-5) 1-faible; 5-élevé	Niveau de soutien précédent démontré 1-faible; 5-élevé	Niveau d'opposition précédente démontrée 1-faible; 5-élevé	Non-décidés ou position non connue	Avantages éventuels pour le public liés au thème
PUBLIC SECONDAIRE. Les personnes et/ou les organisations qui peuvent influencer le public primaire.					

Messages : informer, persuader et passer à l'action

Notes générales¹

Dans la société d'aujourd'hui, nous sommes bombardés chaque jour de messages. Le but du message est de vendre un produit, d'informer ou de nous éduquer ou encore de changer notre opinion face à tel ou tel thème. Une stratégie de communication pour le plaidoyer utilise un grand nombre des mêmes principes qu'une campagne publicitaire ou de marketing social. Il est important de bien connaître votre public et d'apporter un message concis et constant qui répond aux intérêts de votre public.

La plupart des personnes façonnent et adaptent leurs messages de sorte à tenir compte des besoins et intérêts d'un public donné. Autrement dit, le message communiqué à un groupe de parents concernant la prestation de services de planification familiale aux adolescents sera différent du message transmis aux représentants officiels du ministère de la Santé.

L'étude des publics — surtout la recherche qualitative, telle que les groupes de discussion focalisée et les interviews approfondies — aide à trouver des messages appropriés pour divers publics. Quel que soit le public cible choisi, il est important de se rappeler trois autres points concernant la formulation de messages pour le plaidoyer.

Premièrement, chaque message devrait communiquer un seul point essentiel ou, si ce n'est pas possible, deux ou trois au maximum. Il vaut mieux frapper les gens avec une idée claire d'un seul message plutôt que de les embrouiller ou de les submerger en leur apportant un trop grand nombre de messages.

Deuxièmement, les messages devraient toujours être prétestés auprès de représentants du public cible pour vérifier que celui qu'on envoie correspond à celui qui est reçu. Quand un réseau formule un message de plaidoyer s'adressant par exemple au ministère de la Santé, il est toujours utile de s'exercer et de faire un test apportant le message à un membre du ministère qui soutient votre cause. Ce représentant ministériel peut apporter une réponse utile sur la manière dont le message est interprété.

Troisièmement, le message devrait non seulement convaincre par le biais de données valides et de logique solide, mais devrait également décrire l'action que l'on encourage le public à prendre. Le public doit savoir clairement ce que vous voulez qu'il fasse, par exemple, inclure la santé reproductive à l'assurance maladie nationale, soutenir une campagne de plaidoyer en assistant à une manifestation devant le Parlement.

1. Notes générales adaptées de Murphy, Elaine M. 1994. *Communicating Population and Family Planning Information to Policymakers*. Washington, DC : The Futures Group International.

OBJECTIFS

Cette unité traite des volets essentiels d'un message — contenu, langage, messenger/source, forme et moment/lieu de la diffusion. On demande aux participants d'appliquer ce qu'ils savent à propos de la formulation des messages du plaidoyer par le biais de jeux de rôle avec des décideurs.

A la fin de cette unité, les participants seront en mesure de :

- identifier les éléments d'un message efficace pour le plaidoyer;
- adapter un message aux intérêts d'un groupe cible particulier;
- formuler et diffuser un message du plaidoyer par le biais de divers scénarios de jeux de rôle.

6 heures et 45 minutes

- Grande feuille, feutre et ruban adhésif
- Quatre à cinq messages publicitaires découpés dans des revues ou journaux
- Copies des documents
 - III.4.1 Notes générales
 - III.4.2 Feuille sur la formulation de messages
- Caméscope (si possible) pour filmer les jeux de rôle et les jouer afin de recevoir une réaction instructive du groupe
- Exemple de scénarios de jeux de rôle (aux fins d'adaptation)

PREPARATION

- Pour l'Activité 1, marquez les termes suivants sur une grande feuille : tout à fait d'accord, pas du tout d'accord, indécis.
- Pour l'Activité 1, inscrivez deux phrases controversées se rapportant à la PF/SR. Voir l'Activité 1 pour des exemples.
- Pour l'Activité 2, inscrivez la définition de la communication pour le plaidoyer sur une grande feuille.
- Pour l'Activité 3, découpez quatre ou cinq exemples de messages publicitaires de revues ou de journaux. Chaque message devrait avoir une simple phrase promotionnelle telle que « Jamais de retard avec AIR TROPIC! » ainsi que des images graphiques et du texte supplémentaire. (Les messages commerciaux sont préférables aux publicités du marketing social. Si les participants connaissent trop bien le thème, ils peuvent perdre leur objectivité.) Collez chaque message sur une grande feuille et mettez celle-ci sur un mur différent de la salle de formation de sorte à ce qu'elles soient toutes visibles.
- Pour l'Activité 5, lisez les scénarios de jeux de rôle à la fin de l'unité et adaptez-les pour répondre aux objectifs de plaidoyer élaborés dans l'Unité 2. Chaque scénario devrait décrire un média différent utilisé pour apporter le message (par exemple, réunion face-à-face, conférence de presse, débat public). Photocopiez les scénarios qui seront distribués à chaque groupe de travail.

ACTIVITE 1

Techniques de persuasion

Durée : 45 minutes

1. Mettez une grande feuille (ceux qui sont « tout à fait d'accord ») au bout du mur le plus long de la salle de formation, mettez la seconde grande feuille (les « pas du tout d'accord ») à l'autre bout du même mur et affichez la troisième grande feuille (les « indécis ») au milieu du mur.

2. Sur un bout de papier, inscrivez deux déclarations controversées qui susciteront des réponses très positives ou très négatives de la part des participants. Vous devriez formuler ces énoncés en fonction du contexte local. Des ateliers précédents ont utilisé les phrases suivantes.
 - L'éducation sexuelle devrait être intégrée au programme de l'école primaire
 - Vous êtes le directeur d'un service d'urgence (ou de traumatologie) d'un hôpital local. Vous apprenez qu'une de vos infirmières est séropositive et vous la renvoyez de votre service.
3. Expliquez que cette activité est un exercice de mise en train pour le thème de la formulation de messages. Les participants feront un exercice sur l'opinion publique et les techniques de persuasion.
4. Montrez les trois grandes feuilles sur le mur et expliquez qu'elles représentent un continuum de l'opinion publique allant de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord ». Les participants devraient imaginer qu'ils participent à une enquête rapide de l'opinion publique. Dites aux participants que vous allez leur lire un énoncé et qu'ils exprimeront leurs opinions en se mettant à l'endroit sur le continuum qui reflète le mieux leur point de vue. Ils n'ont pas besoin de se mettre exactement en dessous de chaque feuille, mais plutôt de se positionner à un endroit tout au long du continuum qui exprime bien leur point de vue. Les participants doivent réagir à l'énoncé tel qu'il est lu — ils ne peuvent pas le modifier ou demander des éclaircissements.
5. Vérifiez que tout le monde comprend bien les instructions avant de lire le premier énoncé.
6. Lisez le premier énoncé lentement et clairement pour que tout le monde entende les mêmes mots. Lisez une deuxième fois l'énoncé. Demandez aux participants de se lever et de se positionner tout au long du continuum en fonction de leur opinion.
7. Une fois que chaque participant a pris une position, expliquez que le but de l'activité est de pratiquer l'art de la persuasion. Les participants sous « tout à fait d'accord » ou « pas du tout d'accord » vont essayer de convaincre les « non-décidés » pour qu'ils passent dans leur camp. Si un participant change d'avis pendant l'exercice, il doit se déplacer à l'endroit approprié tout au long du continuum.
8. Passez d'abord à ceux qui se trouvent sous « tout à fait d'accord ». Invitez un ou deux participants à expliquer leur position de sorte à convaincre les non-décidés. Déterminez si les non-décidés sont persuadés à joindre leur camp.
9. Ensuite, invitez un ou deux participants du groupe « pas du tout d'accord » à expliquer leur position, cherchant également à convaincre les non-décidés.
10. Enfin, demandez aux non-décidés restants pourquoi ils n'ont pas bougé et s'ils ont l'intention ou non de changer d'avis.



Note à l'animateur : Essayez de gérer le groupe en évitant qu'un débat tourne à l'argumentation trop vive. Si la discussion s'emballe, rappelez aux participants que le but de l'activité n'est pas de débattre du thème, mais plutôt de convaincre un public indécis.

11. Lorsque 5 à 10 minutes se sont écoulées pour la première déclaration, arrêtez la discussion et lisez la seconde déclaration. Suivez les instructions comme pour la première déclaration.
12. Lorsque 5 à 10 minutes se sont écoulées pour la seconde déclaration, arrêtez la discussion et demandez aux participants de retourner à leur chaise.
13. Animez une discussion sur ce que les participants ont appris de l'exercice. Voici des questions de discussion et des réponses possibles :
 - Alors que vous étiez debout à un endroit donné de ce continuum d'opinion, quelles sont les techniques convaincantes qui vous ont influencé et poussé à changer votre position? (Essayez de faire ressortir l'argument spécifique ou la technique de communication qui les a poussés à changer d'opinion).
 - utilisation de faits et de chiffres;
 - utilisation d'exemples réels de la vie humaine;
 - le fait de s'adresser au niveau personnel;
 - le fait d'écouter le point de vue de l'orateur.
 - Est-ce que les orateurs ont utilisé des techniques qui vous ont dérangé?
 - voix forte et agressive;
 - exagération des faits.
 - Quand l'objectif consiste à obtenir un soutien pour votre cause, qu'est-ce qui est le plus efficace — se lancer dans un débat avec vos adversaires ou persuader les groupes neutres?
 - les réponses peuvent varier d'une campagne de plaidoyer à une autre mais, dans bien des cas, une attaque de l'opposition ne fait qu'envenimer le débat. Parfois, une telle attaque risque d'énervier le public neutre.
 - Si aucun des « indécis » n'a changé d'avis, trouvez pourquoi les arguments étaient peu persuasifs?

Transition

Tel que démontré dans l'activité, la communication pour le plaidoyer demande souvent que l'on persuade un décideur, une personne influente ou le public pour qu'il soutienne la position du réseau et passe à l'action. Ce type de communication demande des messages qui soient adaptés au public spécifique que le réseau essaye d'atteindre. La communication devrait chercher à informer un public sur le thème en question afin d'obtenir un soutien, de persuader le public de soutenir l'effort de plaidoyer ou de prendre l'action nécessaire pour exécuter le changement de politiques désiré.

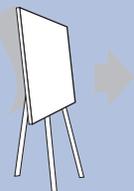
Communication pour le plaidoyer

Durée : 1 heure et 30 minutes

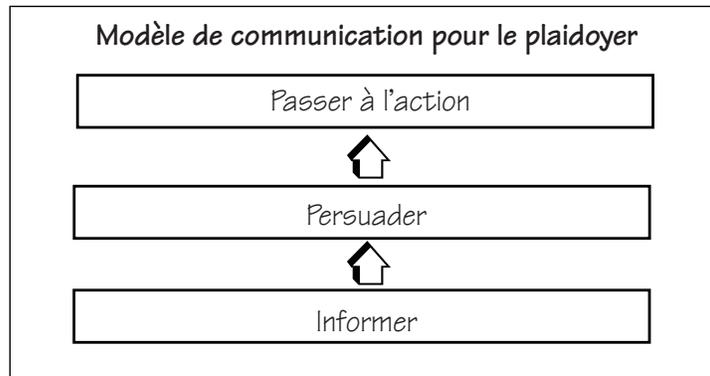
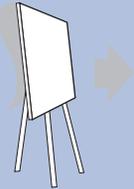
1. Etudiez à nouveau la définition de la communication du plaidoyer sur la grande feuille.

*La communication pour le plaidoyer, c'est une action de communication **planifiée** qui cherche à atteindre l'un des buts suivants de communication : informer, persuader ou passer à l'action.*

ACTIVITE 2



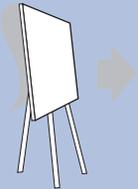
2. Dessinez le modèle de communication du plaidoyer² sur une grande feuille et utilisez les directives suivantes pour guider une discussion de communication :



- Une communication efficace demande une bonne connaissance du public et la capacité de voir le thème ou le problème du point de vue du public. C'est un défi de taille — à savoir se mettre à la place de quelqu'un d'autre et voir comment les membres du public peuvent profiter de leur soutien à votre cause.
- Pendant l'analyse du public, chaque groupe de travail a identifié les avantages éventuels que retire le public cible s'il soutient l'objectif ou le thème du plaidoyer. Autrement dit, quels sont les gains professionnels, politiques ou personnels pour chaque membre du public s'il soutient le thème (ou au contraire, que risque-t-il)? Il convient d'envisager les réponses à ces questions et de les intégrer aux messages de plaidoyer destinés aux membres du public cible.
- Regardez le modèle et notez que la communication pour le plaidoyer (ainsi que pour les campagnes d'IEC) se concentre souvent sur le premier niveau — informer un public cible. Pour que le public puisse arriver à des stades ultérieurs, les membres ont besoin d'information permettant de bien connaître le problème, la situation et le changement de politiques souhaité.
- Une fois le public informé, la stratégie de communication cherche à atteindre les objectifs du niveau suivant afin d'avoir un plus grand impact. Ce niveau cherche à persuader le public de défendre la cause comme le réseau et adopte la position souhaitée.
- Une fois qu'on a obtenu le soutien du public, la communication passe au niveau suivant, stade auquel les messages du plaidoyer poussent le public à agir et à soutenir la cause.
- Chaque effort de communication devrait chercher à atteindre le niveau le plus élevé possible, c'est-à-dire pousser le public à passer à l'action. Lorsque les participants se préparent à élaborer des messages du plaidoyer, ils vont déterminer l'action souhaitée que devrait engager chaque public ciblé et voir comment ils peuvent les pousser à l'action en élaborant des messages efficaces.

² Adapté d'un modèle élaboré par le consultant Thomas Leonhardt.

ACTIVITE 3



Transition

Les étapes suivantes se concentrent sur l'élaboration de messages de plaidoyer convaincants en analysant les caractéristiques et les éléments des messages et en s'exerçant à formuler les messages.

Éléments et caractéristiques d'un message

Durée : 1 heure et 15 minutes

Echauffement (30 minutes)

1. Montrez les quatre ou cinq messages publicitaires qui sont affichés dans la pièce.
2. Lisez chaque message à voix haute et demandez aux participants de se mettre à côté du message qui leur plaît le plus. Donnez aux participants une minute ou deux pour relire chacun des messages avant de faire leur choix.
3. Une fois que tout le monde a choisi un message, demandez aux participants de parler aux autres qui sont debout à côté d'eux dans leur groupe pour identifier les caractéristiques du message qui le rendent attirant. Demandez à chaque groupe d'inscrire ces caractéristiques attirantes (ou alors d'indiquer pourquoi le groupe apprécie le message) sur la grande feuille où figure le message.
4. Invitez chaque groupe à partager sa liste de caractéristiques attirantes. Pendant que les groupes lisent leur liste, mettez les caractéristiques clés sur la grande feuille. N'oubliez pas d'inclure les caractéristiques montrées ci-après :

Caractéristiques des messages efficaces

- ✓ *Simple*
- ✓ *Concis*
- ✓ *Langage approprié*
- ✓ *Contenu conforme à la présentation*
- ✓ *Messenger crédible (porte-parole)*
- ✓ *Ton et langage correspondant au message (par exemple, sérieux, humoristique)*

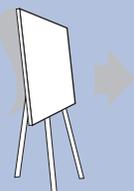
5. Concluez en rappelant aux participants de se souvenir des caractéristiques quand ils commencent à élaborer des messages de plaidoyer pour la PF/SR. Il est important de se rappeler que tout le monde ne comprend pas les questions de PF/SR ou ne pense pas que ce sont des priorités et que, par conséquent, les messages doivent être simples et précis pour informer, persuader et pousser à l'action les publics cibles.

Éléments d'un message (45 minutes)

1. Inscrivez les éléments suivants du message sur une grande feuille :

Cinq éléments du message

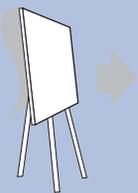
- ✓ Contenu/idées
- ✓ Langage
- ✓ Messenger/source
- ✓ Format/média
- ✓ Lieu/endroit



2. Révisez chaque élément du message :

- **Contenu/idées.** Le contenu concerne l'idée centrale du message. Quel est le point essentiel que vous voulez communiquer à votre public? Quelle est l'idée unique dont vous aimeriez que votre public se souvienne?
- **Langage.** Le langage comprend les mots que vous choisissez pour communiquer votre message. Le langage convient-il à votre public cible? Le choix des mots est-il clair ou pourrait-il être interprété différemment par les divers publics? Faut-il utiliser un dialecte local ou une langue vernaculaire pour communiquer le message?
- **Messenger/source.** La source concerne la personne ou les personnes qui apportent le message. Est-ce que le messenger est crédible pour votre public cible? Est-il possible d'inclure les bénéficiaires comme porte-parole ou messagers? Par exemple, vous pouvez inviter un dirigeant communautaire ou religieux à assister à une réunion de haut niveau avec un responsable politique ou alors, vous pouvez demander à une adolescente enceinte qui a abandonné l'école de s'adresser à des groupes de jeunes, etc. Les réseaux de plaidoyer communiquent un message puissant et plus significatif aux décideurs si le message est apporté par un membre du groupe touché.
- **Format/média.** Le format ou le média, c'est le canal de communication que vous choisissez pour véhiculer le message. Quel est le format le plus convaincant pour atteindre le public cible? Différents canaux sont plus efficaces pour tel ou tel public.

Séance de réflexion : Demandez au groupe de faire une liste des médias de communication pour les messages de plaidoyer. Notez les réponses sur la grande feuille et n'oubliez pas d'inclure les éléments suivants.



Le canal de communication

- | | |
|---------------------------|---|
| ✓ Réunions face-à-face | ✓ Affiche, dépliants dans les lieux publics |
| ✓ Pochettes d'information | ✓ Pétition |
| ✓ Rassemblements publics | ✓ Débat public |
| ✓ Fiches de faits | ✓ Communiqué de presse |
| ✓ Forums de politiques | ✓ Conférence de presse |
| | ✓ Concours pour concevoir des affiches, slogans |

Quand les participants ont formulé une liste exhaustive des diverses manières d'apporter les messages, demandez-leur de réfléchir aux critères qu'ils utiliseraient pour choisir un média approprié. Voici des réponses possibles.

- **Public.** Certains formats sont plus efficaces et plus appropriés pour tel ou tel public. Par exemple, les responsables ont peu de temps et un grand nombre de groupes de soutien. Le message doit leur apporter les faits et les encourager à passer à l'action. De plus, laissez toujours des informations qu'ils peuvent lire plus tard. Les médias efficaces pour les responsables sont les pochettes d'information, les fiches de faits, les réunions face-à-face et les forums de politiques.
- **Coût.** Il peut être extrêmement cher d'utiliser des mass media tels que la radio ou la télévision. Le groupe de plaidoyer devrait chercher à obtenir des créneaux gratuits ou à prix réduit s'il décide de faire appel aux mass media.
- **Risque.** Quand une ONG ou un réseau défend publiquement un thème — surtout un thème controversé — il existe toujours un certain risque. Certaines tactiques de plaidoyer sont plus risquées que d'autres. Les débats publics et les forums en direct faisant ressortir les arguments des deux côtés peuvent devenir des débats très animés. Mais on peut minimiser le risque par le biais d'une planification intensive, de la sélection des orateurs, des répétitions, etc.
- **Visibilité.** Le réseau de plaidoyer peut choisir tel média par rapport à un autre s'il peut utiliser un contact ou une relation pour rendre l'événement plus visible. Peut-être qu'une personne célèbre ou un responsable de haut niveau est prêt à payer une visite sur place à un projet ou à faire le discours d'ouverture d'une réunion. Un tel événement fournit une excellente possibilité de recruter d'autres décideurs et de promouvoir un objectif particulier du plaidoyer.
- **Lieu/moment.** Quand et où les messages seront-ils communiqués? Existe-t-il d'autres événements politiques auxquels vous pouvez vous joindre pour attirer plus d'attention à votre thème? Certains groupes de plaidoyer relient leur activité à des événements tels que la Journée internationale de la femme ou la Journée internationale du sida. Une campagne électorale est-elle en cours rendant les décideurs plus réceptifs à votre message?

ACTIVITE 4

Transition

Les participants devraient maintenant avoir une connaissance fondamentale des caractéristiques et des éléments de messages efficaces du plaidoyer. L'activité suivante fournit l'occasion aux participants de s'exercer à formuler et à apporter des messages de plaidoyer aux membres de leurs groupes cibles.

Formuler des messages de plaidoyer

Durée : 1 heure

1. Demandez aux participants de retourner à leurs équipes d'analyse du public.
2. Distribuez et revoyez le Document III.4.2 : feuille sur la formulation de messages.
3. Demandez à chaque équipe de choisir une personne ou une institution sur son formulaire d'analyse des publics cibles et de remplir la feuille sur la formulation de messages pour ce même public.
4. Allouez 30 minutes à cette tâche.
5. Invitez chaque groupe à présenter un récapitulatif de sa feuille.
6. Après chaque présentation, demandez aux autres participants s'ils ont des commentaires, questions ou suggestions. Utilisez les questions suivantes comme guide de la discussion :
 - Quelle était l'idée centrale de chaque message? Est-ce qu'elle était claire?
 - Est-ce que le contenu convient au public du message? En quoi, ou en quoi ne convient-il pas?
 - Quelle information supplémentaire devrait être incluse? Omise?
 - Est-ce que les données ont été utilisées d'une manière efficace?
 - Est-ce que l'action souhaitée a été clairement mise en place? Est-ce qu'elle était appropriée?
 - Les participants sont-ils d'accord avec le choix du média, des porte-parole, de la durée et du lieu?

ACTIVITE 5



Apporter les messages du plaidoyer

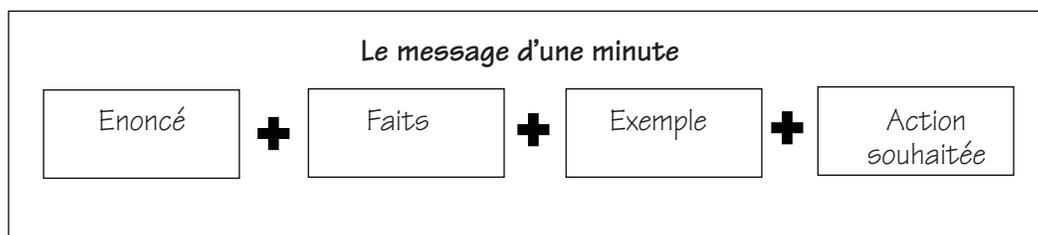
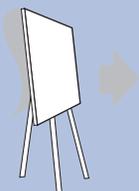
Durée : 1 heure et 45 minutes

Le message « minute » (15 minutes)

Note à l'animateur : l'activité finale demande aux participants d'apporter les messages de plaidoyer aux décideurs. Cet exercice est surtout utile si l'animateur a eu l'occasion d'adapter les scénarios de jeux de rôle à chacun des objectifs de plaidoyer élaborés par le réseau. Si possible, donnez à chaque équipe un scénario distinct qui reflète l'objectif et le public cible de cette équipe. Plusieurs scénarios de jeux de rôle sont fournis pour l'adaptation.

1. Introduisez l'activité en rappelant aux participants l'importance de présenter des messages qui sont clairs et concis.
2. Mettez le « message minute » sur la grande feuille. Utilisez les notes suivantes pour donner une vue d'ensemble :

- L'attention médiatique est un volet capital des campagnes de plaidoyer. Les réseaux de plaidoyer peuvent inviter les journalistes à assister à des événements choisis pour rendre plus visible le thème et vérifier que leur message arrive à un public plus important. Généralement, la présence médiatique signifie qu'une personne du réseau sera interviewée à propos de l'événement et du thème. Lors des contacts avec les mass media, il est très important que le porte-parole arrive à communiquer en 30 à 60 secondes l'idée principale et l'action souhaitée contenues dans le message du plaidoyer.
- La couverture médiatique des événements et des interviews est généralement diffusée dans des annonces télévisées ou radiophoniques avec une bande de 30 à 60 secondes. Les porte-parole doivent savoir comment apporter le « message minute » afin de vérifier que les points essentiels du message sont communiqués lors de cette brève transmission. Ce modèle simple aide à concentrer l'orateur sur la formulation ou l'adaptation d'un message pour une interview télévisée ou radiophonique.
- Le « message minute » comprend quatre éléments.
 - **Énoncé.** L'énoncé, c'est l'idée centrale du message (telle que définie dans la Feuille sur la formulation de messages). Le porte-parole devrait être capable de présenter « l'essence » même de son message en plusieurs phrases.
 - **Faits.** Les faits ou les chiffres doivent soutenir l'idée centrale. Le message devrait inclure des données limitées que le public peut facilement comprendre — par exemple, « seuls deux adultes sur cinq en âge de procréer ont accès aux services de PF » plutôt que « 4 253 800 adultes en âge de procréer ont accès aux services de PF ».
 - **Exemple.** Après avoir donné les faits, le porte-parole devrait ajouter un visage humain à l'histoire. Une anecdote fondée sur l'expérience personnelle rend les faits et chiffres plus humains.
 - **Action souhaitée.** L'action souhaitée, c'est ce que vous voulez que le public fasse après avoir entendu le message. L'objectif de plaidoyer doit être indiqué clairement au public cible comme une invitation à l'action!



3. Lisez l'exemple suivant donné par un réseau de plaidoyer intervenant au niveau de la violence conjugale.

Énoncé. Il faut mettre fin à la violence conjugale à l'égard des femmes. La violence à l'égard des femmes est tolérée depuis longtemps et les femmes ont souffert en silence. On ne peut plus fermer les yeux sur la gravité et la portée du problème.

Faits. Aux Etats-Unis, une femme subit une violence physique toutes les huit secondes et une femme est violée toutes les six minutes. Selon le rapport du Comité judiciaire du Sénat américain en 1992, la violence à l'égard des femmes est plus courante aux Etats-Unis que les accidents de la route, les vols et les décès liés au cancer combinés.

Exemple. Notre réseau a aidé une femme qui s'appelle Maria. Il y a un an, Maria était arrivée à un bon équilibre dans sa vie entre son rôle de mère et sa carrière. Par la suite, elle a connu un partenaire violent et sa vie a changé pour toujours. Récemment, Maria a perdu son travail parce qu'elle était trop souvent en retard et ses enfants ont dû être disciplinés à l'école parce qu'ils étaient agressifs. Maria fait partie des millions de femmes souffrant de la violence conjugale.

4. Demandez aux participants ce qui manque dans le message — l'action souhaitée. Est-ce que le réseau souhaite qu'un organe décisionnel particulier vote pour des punitions plus strictes à l'égard des responsables de cette violence? Qu'il fournisse un financement destiné à des abris pour ces femmes? Le message doit énoncer clairement ce qui est souhaité.

Jeux de rôle (1 heure et 30 minutes)

1. Distribuez le scénario du jeu de rôle à chaque groupe. Donnez aux participants le temps de lire le scénario et de poser des questions aux fins de clarification.
2. Expliquez que chaque groupe va élaborer un jeu de rôle de 10 minutes démontrant comment il a choisi de développer et d'apporter le message décrit dans le scénario.
3. Encouragez les participants à revenir au « message minute » s'ils doivent être interviewés par les mass media pendant le jeu de rôle.
4. Laissez 45 minutes pour élaborer le message et concevoir le jeu de rôle et distribuez les rôles.
5. Encouragez les participants à utiliser tout le matériel dont ils ont besoin.
6. Quand les groupes sont prêts à présenter leur jeu de rôle, disposez les chaises comme au théâtre. Invitez chaque groupe à présenter son jeu de rôle en résumant son scénario.
7. Suivant chaque jeu de rôle, demandez au groupe complet s'il a une réaction. Utilisez les questions suivantes pour guider la discussion :
 - Est-ce que le message central était clair? Quel était ce message?
 - Mettez-vous à la place du public cible. Est-ce qu'on vous a informé, convaincu et motivé à l'action?
 - Quelles techniques de communication ont poussé le public vers le haut de l'échelle de communication stratégique?
 - Quelle était la partie la plus efficace du message?
 - Qu'aurait-on pu ajouter ou faire différemment?

La formulation et la diffusion de messages efficaces demandent une connaissance fondamentale de la communication, une connaissance de ce qui rend un message efficace, des techniques pour formuler les messages qui incluent les éléments essentiels ainsi que la capacité de choisir le média le plus approprié fondé sur divers critères. **Distribuez les documents pour l'Unité 4.**

RECAPITULATIF

L'unité suivante se penche sur les différentes techniques de collecte et d'analyse de données. Peu importe que le réseau collecte lui-même les données ou qu'il dépende d'analyses secondaires, les données qualitatives et quantitatives réunies permettront d'appuyer chaque étape du processus de plaidoyer.

Exemple de scénarios de jeux de rôle

Scénario 1

Vous représentez un réseau d'ONG avec des organisations qui cherchent à protéger les droits humains des jeunes filles et des jeunes femmes. Suivant régulièrement les comptes rendus parlementaires, votre organisation apprend que le Comité pour le bien-être de l'enfant envisage de formuler un avant-projet de loi. Après avoir étudié la loi de nouveau, vous déterminez que le contenu est conforme à votre vision et à votre but de plaidoyer. Vous arrivez à obtenir un rendez-vous avec le président et le vice-président du Comité. Préparez un jeu de rôle de 10 minutes décrivant votre réunion avec les membres du comité où vous essayez de les persuader d'appuyer la loi.

Scénario 2

Votre réseau cherche à encourager l'égalité entre les deux sexes dans les communautés rurales. Vous avez appris qu'une organisation internationale a prévu un projet d'approvisionnement en eau et sanitation pour l'une des communautés dans laquelle travaille votre organisation. Les discussions que vous avez avec l'organisation vous apprennent qu'il n'existe aucun élément sur l'égalité entre sexes dans la conception de ce projet. Le réseau juge que le projet a une valeur mais pense qu'il aurait de meilleures chances de perdurer si une analyse des relations entre les hommes et les femmes est intégrée aux phases de conception, de suivi et d'évaluation. Le Conseil du village dans la communauté cible organise une séance spéciale pour traiter de cette question. Le réseau est invité à présenter son point de vue. Préparez un jeu de rôle de 10 minutes décrivant votre présentation et les efforts que vous faites pour convaincre le conseiller et la communauté de la valeur de l'analyse. (Vous pouvez demander à d'autres participants de jouer le rôle de la communauté, mais il vaut mieux avoir plusieurs personnes qui vous soutiennent et plusieurs personnes critiques dans le groupe pour que le jeu de rôle soit plus intéressant.)

Scénario 3

Votre réseau de plaidoyer de PF/SR cherche à fournir des soins de santé reproductive et de l'éducation en SR aux adolescents. L'année passée, le ministère de l'Education a démarré un petit projet pilote qui introduit un module de sexualité/santé reproductive dans le programme de l'école secondaire. Vos premières recherches montrent que le ministère de l'Education n'a pas l'intention de généraliser le programme à cause de l'opposition prévue des groupes religieux. Afin d'obtenir un soutien du public et de persuader les représentants du ministère à élargir le programme, votre réseau organise un débat public sur les avantages et les inconvénients liés à la prestation de services et d'éducation en SR aux jeunes. Préparez un jeu de rôle de 10 minutes sur le débat, y compris la manière dont vous allez gérer la participation des journalistes de la télévision.

Scénario 4

Votre réseau encourage l'utilisation durable des ressources naturelles. Ces dernières années, le réseau a collaboré avec des communautés rurales installées à la limite d'une grande zone forestière achetée récemment par une société importante de fabrication de papier. Alors que certains représentants du réseau se trouvent à l'aéroport, prêts à partir pour une conférence, ils reconnaissent le directeur de la société de papier prêt à partir sur un autre vol. Vous décidez de l'aborder et de lui demander de rendre visite à certaines des communautés rurales en question et d'apprendre quels sont les intérêts qu'elles portent à la forêt. Préparez un jeu de rôle de 10 minutes où vous essayez de convaincre le responsable de rendre lui-même visite aux gens qui sont touchés par le plan d'aménagement de sa société.

Messages : informer, persuader et passer à l'action

Notes générales¹

Dans la société d'aujourd'hui, nous sommes bombardés chaque jour de messages. Le but du message est de vendre un produit, d'informer ou de nous éduquer ou encore de changer notre opinion face à tel ou tel thème. Une stratégie de communication pour le plaidoyer utilise un grand nombre des mêmes principes qu'une campagne publicitaire ou de marketing social. Il est important de bien connaître votre public et d'apporter un message concis et constant qui répond aux intérêts de votre public.

La plupart des personnes façonnent et adaptent leurs messages de sorte à tenir compte des besoins et intérêts d'un public donné. Autrement dit, le message communiqué à un groupe de parents concernant la prestation de services de planification familiale aux adolescents sera différent du message transmis aux représentants officiels du ministère de la Santé.

L'étude des publics — surtout la recherche qualitative, telle que les groupes de discussion focalisée et les interviews approfondies — aide à trouver des messages appropriés pour divers publics. Quel que soit le public cible choisi, il est important de se rappeler trois autres points concernant la formulation de messages pour le plaidoyer.

Premièrement, chaque message devrait communiquer un seul point essentiel ou, si ce n'est pas possible, deux ou trois au maximum. Il vaut mieux frapper les gens avec une idée claire d'un seul message plutôt que de les embrouiller ou de les submerger en leur apportant un trop grand nombre de messages.

Deuxièmement, les messages devraient toujours être prétestés auprès de représentants du public cible pour vérifier que celui qu'on envoie correspond à celui qui est reçu. Quand un réseau formule un message de plaidoyer s'adressant par exemple au ministère de la Santé, il est toujours utile de s'exercer et de faire un test apportant le message à un membre du ministère qui soutient votre cause. Ce représentant ministériel peut apporter une réponse utile sur la manière dont le message est interprété.

Troisièmement, le message devrait non seulement convaincre par le biais de données valides et de logique solide, mais devrait également décrire l'action que l'on encourage le public à prendre. Le public doit savoir clairement ce que vous voulez qu'il fasse, par exemple, inclure la santé reproductive à l'assurance maladie nationale, soutenir une campagne de plaidoyer en assistant à une manifestation devant le Parlement.

¹ Notes générales adaptées de Murphy, Elaine M. 1994. *Communicating Population and Family Planning Information to Policymakers*. Washington, DC : The Futures Group International..

Cette unité traite des volets essentiels d'un message — contenu, langage, messenger/source, forme et moment/lieu de la diffusion. On demande aux participants d'appliquer ce qu'ils savent à propos de la formulation des messages du plaidoyer par le biais de jeux de rôle avec des décideurs.

Document III.4.2

Feuille de formulation de messages¹

Public cible	
Action que vous souhaitez que le public prenne	
Contenu du message	
Format(s)	
Message(s)	
Date et lieu de la diffusion du message	

1. Cette feuille est empruntée du *Guide pour le plaidoyer* de Ritu R. Sharma. 1997. Washington, DC : Academy for Educational Development.

Collecte de données : combler l'écart entre les populations et les décideurs

Notes générales

S'ils veulent défendre efficacement les questions de PF/SR, les réseaux doivent comprendre et représenter exactement les besoins, les priorités et les intérêts de leurs groupes de soutien. Pour bien connaître la collectivité, il faut savoir ce que les gens pensent à propos des thèmes de PF/SR et comment ils sont personnellement touchés par les politiques régissant la prestation des services de PF/SR. Il n'y a aucune raison, par exemple, d'organiser une campagne de plaidoyer soutenant les services de santé reproductive des adolescents si la collectivité pense que le VIH/sida est le problème principal.

En collectant et en diffusant des données sur les besoins communautaires, un réseau démontre l'importance qu'il accorde à l'écoute des gens et à la collecte d'information nécessaire pour informer ses actions de plaidoyer. Plus un réseau possède d'informations et de données, plus ses demandes seront réalistes et représentatives sur le plan de la formulation des politiques. En outre, des messages de plaidoyer reposant sur des données rendent le réseau plus professionnel et plus crédible aux yeux des décideurs et d'autres personnes influentes.

Lorsqu'il commence une activité de collecte de données, le réseau devrait envisager ses propres besoins en information et ceux des décideurs concernés. Il est également important d'estimer le temps et les coûts nécessaires pour la collecte de données ainsi que les ressources humaines nécessaires pour concevoir la méthodologie et collecter, analyser et présenter les données. La sélection de la technique ou des techniques de collecte de données dépend de la réponse à ces questions.

La collecte de données peut se faire à l'aide de données qualitatives ou quantitatives ou un mélange des deux. Les données qualitatives sont descriptives et communiquent des impressions ou des opinions. Elles fournissent des informations sur ce que les gens pensent, éprouvent et font et sont utiles pour identifier les thèmes importants pour un groupe cible ou une population donnée.

Ecouter ce que les gens disent

Pour mieux connaître les personnes qu'ils représentent, deux réseaux de plaidoyer composés d'ONG locales au Ghana ont fait une enquête auprès de leurs groupes de soutien afin d'identifier les thèmes prioritaires de PF/SR dans leurs communautés. L'EDS a fourni des données nationales et même régionales, mais elle ne représente pas des données au niveau local guidant les objectifs de plaidoyer du réseau. Grâce à de petits dons du Projet POLICY, les membres du réseau ont conçu, réalisé et analysé des enquêtes qui ont indiqué clairement que pour les communautés, le principal problème sur le plan de la santé reproductive était la grossesse de l'adolescente et ses conséquences très néfastes sur l'éducation, le statut économique et la santé des jeunes filles. Par la suite, le réseau a utilisé les données pour faire des présentations aux décideurs et élaborer du matériel de plaidoyer.

Les données quantitatives peuvent être prises en compte afin d'arriver à des estimations numériques et des conclusions définitives. Elles nous disent combien de personnes avec des caractéristiques démographiques différentes vivent dans la zone cible, vérifient le nombre de fois qu'une situation se présente ou expliquent les différences entre des choses qui peuvent être mesurées en chiffres, comme par exemple : 33 % de femmes en âge de procréer utilisent des contraceptifs modernes.

Cette unité se concentre sur certaines techniques de collecte de données qualitatives et quantitatives et leur application pour arriver à mieux comprendre les besoins et priorités des populations et communiquer ces besoins et ces priorités aux décideurs. Les participants vont se pencher sur les enquêtes initiales, les interviews de style conversation, les groupes de discussion focalisée ainsi que les analyses de données secondaires et détermineront comment utiliser les résultats pour faire progresser le travail du réseau de plaidoyer.

OBJECTIFS

A la fin de cette unité, les participants seront en mesure de :

- distinguer entre les données qualitatives et quantitatives et les différentes techniques de collecte de données à cet égard;
- comprendre les volets d'une évaluation initiale;
- préparer des guides thématiques pour les interviews et les groupes de discussion focalisée;
- et utiliser l'information de sources de données secondaires.

4 heures et 40 minutes

- Grande feuille, feutres et ruban adhésif
- Copies des documents
 - III.5.1. Notes générales
 - III.5.2 Guide thématique des interviews
 - III.5.3 Types de recherche
 - III.5.4 Comparaison de méthodes qualitatives et quantitatives
 - III.5.5 Description de méthodes choisies
- Scénarios de recherche
- Modèle de schéma, « Processus d'évaluation initiale »
- Ensembles de données pour l'Activité 7

- Pour l'Activité 2, photocopiez les scénarios de recherche.
- Pour l'Activité 4, photocopiez et coupez trois ensembles de schémas sur le Processus d'évaluation initiale en utilisant le modèle à la fin de l'unité. Pour chaque ensemble de schémas, utilisez une couleur différente de papier.
- Pour l'Activité 7, photocopiez les ensembles de données à la fin de l'unité.

DUREE

MATERIEL/ DOCUMENTS A DISTRIBUER

PREPARATION

ACTIVITE 1

Introduction

Durée : 10 minutes

Introduisez l'Unité 5 en étudiant à nouveau les objectifs et en faisant une brève présentation sur la collecte de données conformément aux points clés suivants.

- Les réseaux doivent comprendre et représenter exactement les besoins, les priorités et les intérêts de leurs groupes de soutien s'ils veulent défendre efficacement les thèmes de PF/SR. Cela signifie découvrir ce que les gens pensent à propos des divers thèmes de PF/SR, comment ils sont personnellement touchés par les politiques qui régissent la prestation de ces services et ce qu'ils jugent être des priorités. Il n'y a aucune raison, par exemple, d'organiser une campagne de plaidoyer soutenant les services de santé reproductive des adolescents si la communauté pense que le VIH/sida est le problème principal.
- En collectant et en diffusant des données sur les besoins communautaires, un réseau démontre l'importance qu'il accorde à l'écoute des gens et à la collecte d'information nécessaire pour informer ses actions de plaidoyer.
- Plus un réseau possède d'informations et de données, plus ses demandes seront réalistes et représentatives sur le plan de la formulation des politiques. En outre, des messages de plaidoyer reposant sur des données rendent le réseau plus professionnel et plus crédible aux yeux des décideurs et d'autres personnes influentes.
- Lorsqu'il commence une activité de collecte de données, le réseau devrait envisager les éléments suivants.
 - quels sont les besoins en information du réseau?
 - quels sont les besoins en information des décideurs concernés?
 - quel est le temps nécessaire et quels sont les coûts de la collecte de données?
 - quelles sont les ressources humaines et les compétences nécessaires pour concevoir la méthodologie et collecter, analyser et présenter les données?
- La sélection de la technique ou des techniques de collecte de données dépend de la réponse à ces questions.
- La collecte de données peut se faire à l'aide de données qualitatives ou quantitatives ou en combinant les deux. Il existe des avantages et des inconvénients aux diverses méthodes de collecte de données et chaque méthode produit des résultats différents.
- Cette unité aide les participants à comprendre la nécessité d'avoir des données pour définir et appuyer leurs thèmes de plaidoyer. Elle se penche sur différentes techniques de collecte de données, notamment les évaluations initiales, les interviews de style conversation, les groupes de discussion focalisée et l'analyse de données secondaires.

ACTIVITE 2

Scénarios de recherche

Durée : 20 minutes

1. Divisez les participants en quatre groupes. Distribuez des exemplaires d'un scénario à chaque groupe.
2. Demandez aux sous-groupes de lire les scénarios et de discuter de la question qui suit.
3. Indiquez à chaque groupe de choisir un présentateur pour lire le scénario et de faire le compte rendu de la discussion du groupe.
4. Invitez les autres participants à partager leurs opinions.
5. Concluez l'activité en demandant aux participants de partager certaines de leurs propres expériences concernant les utilisations efficaces et non efficaces de données.

SCENARIO n°1 DE COLLECTE DE DONNEES

Un réseau a décidé de concentrer ses efforts de plaidoyer sur la lutte contre la grossesse de l'adolescente. Les membres du réseau pensaient que l'incidence élevée de la grossesse de l'adolescente était le résultat des relations sexuelles entre jeunes filles et jeunes gens. Le réseau allait s'attaquer à la question dans ses messages de plaidoyer. Mais une enquête dans ce groupe a montré que 75 % des jeunes filles enceintes indiquaient que leurs partenaires étaient des hommes de plus de 25 ans.

Question : Quelles sont les implications de ce résultat pour la stratégie de plaidoyer du réseau?

SCENARIO n°2 DE COLLECTE DE DONNEES

En assistant à une présentation sur les résultats de l'enquête démographique et de santé la plus récente du pays (EDS), les membres du réseau étaient surpris d'apprendre que la région du Sud-Est avait une mortalité maternelle deux fois plus importante que celle du pays entier ainsi que le taux de prévalence contraceptive le plus faible.

Question : Quelles sont les données qualitatives et quantitatives supplémentaires qui aideront le réseau à identifier un thème pour la formulation de politiques?

SCENARIO n°3 DE COLLECTE DE DONNEES

Lors d'une réunion préliminaire consistant à obtenir un financement pour la planification familiale, un aîné respecté a demandé aux membres du réseau quels étaient les avantages des contraceptifs modernes et ce que pensaient les couples de ces méthodes.

Question : Quel est le type de données dont a besoin le réseau pour répondre à la question de l'aîné? Comment peut-il obtenir les données?

SCENARIO n°4 DE COLLECTE DE DONNEES

Un communiqué de presse d'un réseau de plaidoyer indique que « Le Groupement pour la Santé de la Femme met en garde contre l'épidémie croissante du sida! Une enquête récente a indiqué qu'un pourcentage élevé de filles entre 14 et 18 ans se présentaient dans les services de santé avec des infections sexuellement transmissibles, maladies qui les rendent de 25 % plus vulnérables au sida. Quarante-trois pour cent des répondants ont indiqué qu'ils n'avaient jamais utilisé de condoms. Dans la population cible, 2 000 cas de VIH ont été signalés avec 16 cas actifs de sida ».

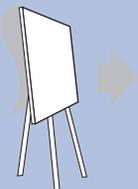
Question : En tant que décideur, quel est le message qu'envoie le réseau dans son communiqué de presse? Comment peut-on le rendre plus clair?

ACTIVITE 3

Techniques de collecte de données

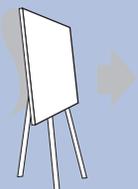
Durée : 15 minutes

1. Ecrivez Qualitatives et Quantitatives comme titres de colonnes sur une grande feuille.
2. Demandez à un ou deux participants d'expliquer brièvement les différences entre les deux types de données.
3. Demandez au groupe entier de nommer des outils de collecte de données pour chaque catégorie de données et d'inscrire les diverses réponses sous le titre approprié.
4. Concluez en demandant aux membres du groupe quelles sont les techniques qu'ils connaissent déjà, quelles sont les techniques que le réseau pourrait utiliser le plus facilement à leur avis et ce dont il doit tenir compte avant de choisir une technique. Par exemple, quelles sont les données dont a besoin le groupe? Est-ce que ces données existent déjà? Quelle est la meilleure technique pour les besoins du groupe? Combien de temps faut-il? Quel est le coût? Est-ce que le réseau a les compétences nécessaires pour concevoir et réaliser l'activité de collecte de données?



QUALITATIVES	QUANTITATIVES
✓ Enquêtes	✓ Enquêtes
✓ Questionnaires	✓ Questionnaires
✓ Groupes de discussion focalisée	✓ Recensements
✓ Interviews	✓ EDS
✓ Observation	✓ CAP (connaissance, attitude, pratique)
	✓ Etudes initiales

ACTIVITE 4



Evaluation initiale

Durée : 45 minutes

1. Demandez aux participants de décrire une évaluation initiale et d'inscrire leur définition sur la grande feuille. Posez les questions suivantes au groupe : Quelles sont les informations que dégage une évaluation initiale dans une campagne de plaidoyer? Est-ce que cette information est importante?

Une évaluation initiale, c'est...

la collecte de données avant que ne commence l'activité. Les données sont utilisées pour mesurer le changement une fois que l'activité a été réalisée.

2. Divisez les participants en trois sous-groupes.
3. Distribuez un ensemble de schémas sur le Processus d'évaluation initiale à chaque groupe. N'oubliez pas que les schémas ne doivent pas être dans l'ordre correct quand elles sont distribuées.
4. Indiquez à chaque groupe de discuter et de se mettre d'accord sur la séquence correcte des étapes. Les groupes devraient placer leurs schémas par terre ou les afficher au mur dans l'ordre dans lequel ils veulent les disposer.
5. Revoyez les trois arrangements et discutez brièvement de chacune des étapes pour vérifier la démarche des trois groupes. Les étapes pour faire une évaluation initiale sont les suivantes.
 1. Déterminer le but et l'objectif de l'évaluation.
 2. Identifier et organiser l'équipe de recherche.
 3. Choisir les méthodes de collecte de données.
 4. Identifier les thèmes et les questions des données.
 5. Concevoir les outils de collecte de données.
 6. Prétester et finaliser l'outil.
 7. Déterminer la taille de l'échantillon et le choisir.
 8. Organiser la logistique et le plan de travail.
 9. Réaliser l'activité de collecte de données.
 10. Analyser les données.
 11. Préparer le rapport final.
 12. Evaluer le processus.

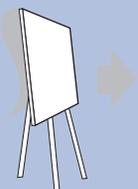
Interviews

Durée : 1 heure

Introduction (10 minutes)

1. Utilisez les notes suivantes pour survoler rapidement les interviews.

ACTIVITE 5



- Les interviews sont la méthode de collecte de données utilisée la plus couramment dans les activités de développement. Les interviews permettent d'obtenir des informations sur ce que les gens pensent, éprouvent et perçoivent. Elles approfondissent les données quantitatives et sont une première étape utile pour concevoir une activité plus compliquée de collecte de données.
 - Interviewer des personnes dans la communauté représente une excellente source d'information qualitative et peut guider le choix d'un thème de plaidoyer.
 - Normalement, quand il réalise l'interview, l'enquêteur utilise un guide de thèmes pour aider à structurer la discussion du thème enquêté. Le guide vérifie que l'information est collectée de la même manière pendant toutes les interviews.
 - Généralement, le guide de l'interview est divisé en quatre sections : introduction, créer le contact, puis discussion approfondie et enfin clôture.
2. Demandez aux participants de décrire certains des avantages des interviews par rapport à d'autres méthodes de collecte de données. Inscrivez leurs réponses sur une grande feuille. Par exemple :

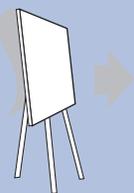
Les interviews

- ✓ Sont peu chères
- ✓ Peuvent être réalisées par toute personne ayant reçu une formation sur les techniques d'interview
- ✓ Sont une bonne source de données qualitatives
- ✓ Dégagent un grand nombre d'informations en peu de temps
- ✓ Peuvent être officielles ou informelles

Jeux de rôle (50 minutes)

1. Expliquez que les participants ont l'occasion de s'exercer à faire des interviews.
2. Divisez les participants en groupes de trois. Demandez à chaque participant de choisir l'un des rôles suivants : Interviewer, Membre de la collectivité ou Observateur.
3. Distribuez le Guide thématique des interviews (Document III.5.2) aux personnes jouant le rôle de l'interviewer.
4. Accordez cinq minutes aux Interviewers pour qu'ils revoient leur guide.
5. Expliquez que l'Interviewer devrait suivre le guide et faire une interview de 15 minutes avec le membre de la collectivité.
6. Pendant l'interview, l'Observateur devrait prendre des notes sur les techniques de communication utilisées, le flux de questions, le caractère adéquat des questions, etc.
7. Après les jeux de rôle, demandez à chaque Observateur de noter ses observations devant le groupe entier.
8. Demandez à l'Interviewer de dire ce qu'il pense sur la manière de réaliser une interview réussie et demandez aux membres de la collectivité de décrire leur point de vue de l'interview. Utilisez les questions suivantes pour animer une discussion des jeux de rôle d'interview :

- Qu'est-ce que vous avez aimé ou non à propos de l'interview? Les réponses possibles sont les suivantes : l'interviewer a utilisé un bon langage gestuel, l'interviewer a fait preuve d'imagination pour poser des questions de suivi, l'interviewer a posé des questions trop directives ou peu sensibles, l'interviewer a oublié d'introduire le but de l'interview ou l'interviewer n'a pas établi une bonne ambiance pendant l'interview.
 - Comment aurait-on pu améliorer l'interview? Une réponse possible est la suivante : les questions du guide thématique auraient pu être plus ciblées.
9. Concluez en demandant au groupe de passer en revue certaines des techniques/compétences dont a besoin un bon interviewer. Inscrivez les réponses sur la grande feuille :



De bons interviewers

- ✓ *Connaissent bien le thème*
- ✓ *Connaissent les termes locaux pour les mots techniques*
- ✓ *Savent parler avec les gens*
- ✓ *Savent obtenir plus d'informations*

ACTIVITE 6

Groupes de discussion focalisée

Durée : 1 heure

Introduction (10 minutes)

1. Utilisez les notes suivantes pour faire une brève présentation des groupes de discussion focalisée :
 - Les groupes de discussion focalisée sont un outil excellent pour aider les chercheurs à comprendre les besoins de la collectivité. Ils sont utiles pour obtenir des informations sur les opinions, sur les éventuels problèmes au niveau d'une activité planifiée, de sentiments communautaires ou de suggestions.
 - Qu'est un groupe de discussion focalisée? Un groupe de discussion focalisée, c'est une discussion informelle, peu structurée, avec un petit groupe homogène de six à huit personnes dans le but de réunir de l'information sur un thème particulier. Les groupes de discussion focalisée sont animés par des intervenants.
 - L'animateur d'un groupe de discussion focalisée utilise un guide (analogue à celui utilisé dans les interviews) pour organiser une discussion entre participants. Le rôle du facilitateur, c'est d'aider à démarrer la discussion et à vérifier qu'elle ne s'écarte pas du sujet, à faire parler les gens qui ne participent pas et à encourager les participants à partager leurs pensées et leurs sentiments.
 - Un rapporteur note les commentaires des participants.
 - Généralement, les groupes de discussion focalisée durent deux heures ou plus.

- En général, les groupes sont reformés avec plusieurs ensembles différents de personnes analogues jusqu'à ce que la discussion ne révèle plus rien de nouveau sur le thème. Il faut prévenir à l'avance les participants du groupe de discussion focalisée du thème et leur indiquer comment cette information sera utilisée.
- 2. Demandez aux participants de partager les expériences qu'ils ont en matière de groupe de discussion focalisée, soit comme animateurs, soit comme personnes participant à la discussion. Demandez-leur de faire des observations sur la technique et les situations où ces groupes sont les plus indiqués.

Elaborer des guides thématiques (50 minutes)

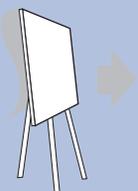
1. Inscrivez les grandes lignes sur une grande feuille et expliquez que les participants utiliseront le modèle pour élaborer des exemples de guides thématiques pour des discussions simulées :

Modèle de guide thématique

Thème : Le réseau souhaite que le MS octroie des fonds supplémentaires aux programmes d'éducation et de prévention du VIH/sida

- I. Introduction
- II. Prise de contact
- III. Questions de discussion
- IV. Clôture

2. Partagez le scénario suivant avec les participants :
 Votre réseau de plaidoyer pour la SR cherche à influencer le MS pour qu'il accorde plus de fonds aux programmes d'éducation et de prévention du VIH/sida. Pour défendre votre cas, le réseau organise des groupes de discussion focalisée avec des publics cibles clés touchés par le thème. Deux des groupes choisis par le réseau sont composés de prostituées et de garçons adolescents qui ont abandonné l'école.
3. Divisez les participants en deux groupes. Distribuez le Document III.5.2.
4. Demandez à l'un des groupes d'élaborer le Guide thématique pour réaliser une discussion focalisée avec les prostituées. Demandez à l'autre groupe d'élaborer le Guide thématique pour réaliser une discussion focalisée avec les adolescents qui ont abandonné l'école. Les groupes devraient suivre le modèle et utiliser le Document III.5.2 comme guide.
5. Demandez à chaque groupe d'inscrire son guide thématique sur une grande feuille et de le présenter au groupe complet aux fins de commentaires et de réactions.



ACTIVITE 7

Analyse de données secondaires

Durée : 1 heure et 10 minutes

Introduction (10 minutes)

1. Faites l'introduction suivante sur les données secondaires :
 - Les données secondaires sont une excellente source d'information quantitative et qualitative sur une communauté cible. Le réseau devrait envisager les données secondaires comme sa ressource la plus importante.
 - Des enquêtes, telles que l'enquête démographique et de santé (EDS), des recensements nationaux ou les Enquêtes sur la santé reproductive des adolescents (Centers for Disease Control) comprennent des données complètes sur les caractéristiques de la population, la connaissance du VIH/sida et les taux d'infection, l'utilisation de la contraception, les intentions sur le plan de la santé reproductive, le besoin non satisfait, l'accès aux services, les types de contraceptifs disponibles, les décisions sur le plan de la santé reproductive dans un ménage, etc.
 - Un grand nombre des enquêtes plus importantes ventilent les données selon le niveau régional ou provincial.
2. Inscrivez les données secondaires sur une grande feuille et demandez aux participants de faire une liste de certains des avantages découlant de l'utilisation de données secondaires pour soutenir leurs efforts de plaidoyer.

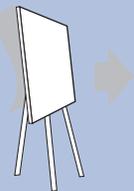


Données secondaires

- ✓ Peu chères à obtenir
- ✓ Facilement disponibles
- ✓ Valides et fiables
- ✓ Actuelles
- ✓ Complètes

Transition

Lors de l'activité suivante, les participants examineront les tableaux provenant de l'analyse de l'EDS dans différents pays et répondront à des questions concernant les données. Le but de l'activité, c'est d'aider le réseau à comprendre la valeur des données secondaires, à reconnaître les diverses utilisations et applications des données et à identifier toute donnée complémentaire nécessaire pour soutenir l'effort de plaidoyer. Trois ensembles de données sont présentés à la fin de cette unité. Chaque ensemble consistera en deux tableaux et sera utilisé par un groupe de travail.



Analyser les données secondaires (1 heure)

1. Divisez les participants en trois groupes.
 - Groupe 1 : Utilisation actuelle/fécondité
 - Groupe 2 : SR des adolescentes
 - Groupe 3 : VIH/sida
2. Distribuez l'ensemble de données adéquat à chaque groupe et inscrivez la tâche suivante sur une grande feuille :

Tâche

- a. Revoir attentivement les tableaux.
- b. Citer deux à trois résultats intéressants qui ont des implications pour identifier le thème du plaidoyer en PF/SR.
- c. Décrire les types et sources de données supplémentaires qui sont nécessaires pour soutenir le thème.
- d. Inscrivez les réponses du groupe sur une grande feuille et demandez à quelqu'un de présenter les réponses.

3. Invitez chaque présentateur à récapituler l'information présentée sur les tableaux de son groupe et à présenter les réponses au groupe entier. Laissez du temps pour les questions et la discussion.
4. Concluez l'activité en indiquant une discussion dans le groupe entier des données secondaires. Utilisez les questions suivantes pour démarrer la discussion :
 - Quelles sont les sources de données secondaires qui aideront le réseau à soutenir son but et ses objectifs de plaidoyer? Inscrivez les sources sur la grande feuille.
 - Quels sont les groupes ou membres du réseau qui ont déjà fait des analyses des données secondaires? Ces personnes peuvent aider dans la collecte et l'analyse de données.
 - Quels sont les plans que devrait faire le réseau pour l'analyse de données secondaires dans le cadre de sa stratégie de plaidoyer? Notez que ces plans seront intégrés au plan d'exécution élaboré dans l'Unité 7.

Un plaidoyer réussi traite des véritables problèmes et priorités de la communauté. Il est nécessaire que le réseau fasse une collecte de données qui représente exactement ses priorités, qui soutienne l'action politique et qui soit crédible aux décideurs. Les techniques de collecte de données devraient correspondre aux besoins d'information du réseau et du public cible ainsi qu'aux ressources dont dispose le réseau. **Distribuez les documents de l'Unité 5.**

L'unité suivante se penche sur certains des aspects pratiques lorsqu'on déploie une campagne de plaidoyer — obtenir des ressources suffisantes (financières et en nature) — pour soutenir la stratégie du réseau.

RECAPITULATIF

ALLER DE L'AVANT

Collecte de données : combler l'écart entre les populations et les décideurs

Notes générales

S'ils veulent défendre efficacement les questions de PF/SR, les réseaux doivent comprendre et représenter exactement les besoins, les priorités et les intérêts de leurs groupes de soutien. Pour bien connaître la communauté, il faut savoir ce que les gens pensent à propos des thèmes de PF/SR et comment ils sont personnellement touchés par les politiques régissant la prestation des services de PF/SR. Il n'y a aucune raison, par exemple, d'organiser une campagne de plaidoyer soutenant les services de santé reproductive des adolescents si la communauté pense que le VIH/sida est le problème principal.

En collectant et en diffusant des données sur les besoins communautaires, un réseau démontre l'importance qu'il accorde à l'écoute des gens et à la collecte d'information nécessaire pour informer ses actions de plaidoyer. Plus un réseau possède d'informations et de données, plus ses demandes seront réalistes et représentatives sur le plan de la formulation des politiques. En outre, des messages de plaidoyer reposant sur des données rendent le réseau plus professionnel et plus crédible aux yeux des décideurs et d'autres personnes influentes.

Lorsqu'il commence une activité de collecte de données, le réseau devrait envisager ses propres besoins en information et ceux des décideurs concernés. Il est également important d'estimer le temps et les coûts nécessaires pour la collecte de données ainsi que les ressources humaines nécessaires pour concevoir la méthodologie et collecter, analyser et présenter les données. La sélection de la technique ou des techniques de collecte de données dépend de la réponse à ces questions.

La collecte de données peut se faire à l'aide de données qualitatives ou quantitatives ou un mélange des deux. Les données qualitatives sont descriptives et communiquent des impressions ou des opinions. Elles fournissent des informations sur ce que les gens pensent, éprouvent et font et sont utiles pour identifier les thèmes importants pour un groupe cible ou une population donnée.

Ecouter ce que les gens disent

Pour mieux connaître les personnes qu'ils représentent, deux réseaux de plaidoyer composés d'ONG locales au Ghana ont fait une enquête auprès de leurs groupes de soutien afin d'identifier les thèmes prioritaires de PF/SR dans leurs communautés. L'EDS a fourni des données nationales et même régionales, mais elle ne représente pas des données au niveau local guidant les objectifs de plaidoyer du réseau. Grâce à de petits dons du Projet POLICY, les membres du réseau ont conçu, réalisé et analysé des enquêtes qui ont indiqué clairement que pour les communautés, le principal problème sur le plan de la santé reproductive était la grossesse de l'adolescente et ses conséquences très néfastes sur l'éducation, le statut économique et la santé des jeunes filles. Par la suite, le réseau a utilisé les données pour faire des présentations aux décideurs et élaborer du matériel de plaidoyer.

Les données quantitatives peuvent être prises en compte afin d'arriver à des estimations numériques et des conclusions définitives. Elles nous disent combien de personnes avec des caractéristiques démographiques différentes vivent dans la zone cible, vérifient le nombre de fois qu'une situation se présente ou expliquent les différences entre des choses qui peuvent être mesurées en chiffres, comme par exemple : 33 % de femmes en âge de procréer utilisent des contraceptifs modernes.

Cette unité se concentre sur certaines techniques de collecte de données qualitatives et quantitatives et leur application pour arriver à mieux comprendre les besoins et priorités des communautés et communiquer ces besoins et ces priorités aux décideurs. Les participants vont se pencher sur les enquêtes initiales, les interviews de style conversation, les groupes de discussion focalisée ainsi que les analyses de données secondaires et détermineront comment utiliser les résultats pour faire progresser le travail du réseau de plaidoyer.

Guide thématique des interviews

But de la recherche : Apprendre ce que les membres communautaires pensent de l'éventuelle inclusion de l'éducation pour la vie familiale au programme de l'école secondaire.

I. Introduction

- A. Expliquez qui vous êtes et quel est le but de la recherche.
- B. Expliquez la procédure (par exemple, j'aimerais vous poser certaines questions; j'aimerais que vous me consacriez 15 minutes de votre temps).
- C. Insistez sur le fait qu'il n'existe pas de réponses justes ou fausses aux questions que vous allez poser.
- D. Demandez le nom de la personne et le nombre d'enfants qu'il/elle a ainsi que leurs âges.

II. **Prise de contact** (conversation initiale pour établir un ton qui met le répondant à l'aise) Demandez au répondant des informations générales sur sa famille, ses enfants, son travail ou la communauté (par exemple, quel est le niveau de la classe dans lequel se trouvent ses enfants?).

III. **Discussion approfondie** (mettez en séquences les questions en passant de questions qui obtiennent des faits à celles qui demandent l'opinion du répondant)

- ◆ Est-ce qu'une éducation à la vie familiale est donnée actuellement dans l'école de votre enfant? A quel niveau est-elle introduite? Si une telle information n'existe pas, est-ce que vous aimeriez que l'école la donne? A votre avis, à quel niveau de classe doit-elle être donnée? Est-ce que vous pensez que les responsables scolaires doivent obtenir le consentement des parents avant de donner une éducation à la vie familiale aux enfants?
- ◆ Soyez prêt à poser des questions sondant davantage l'opinion du répondant afin d'éclaircir ou d'explorer plus en détail le thème.

IV. Clôture

- ◆ Récapitulez brièvement ce que vous avez entendu et demandez la réaction finale du répondant (y a-t-il quelque chose dont nous n'avons pas discuté et que vous aimeriez ajouter?).
- ◆ Remerciez la personne du temps passé ensemble.

V. Revoir et organiser les notes d'interview

Type de Recherche¹

La recherche peut être quantitative ou qualitative. La recherche quantitative fournit l'ampleur et la portée de ce qui se passe, à savoir combien de personnes font telle ou telle chose et la fréquence (par exemple, 40 % des mères des zones rurales allaitent au sein leur bébé). La recherche qualitative donne à l'information sa texture et sa nuance (par exemple, les mères qui allaitent pensent qu'il s'agit d'une tradition ethnique importante). Une combinaison de méthodes permet un examen détaillé des points de vue du public et donne par ailleurs une mesure de départ permettant d'évaluer le changement par la suite. Autrement dit, la recherche quantitative brosse le tableau d'ensemble alors que la recherche qualitative donne des détails et anime le tableau.

Les deux méthodes de recherche peuvent être réalisées indépendamment, mais généralement elles sont utilisées pour se compléter mutuellement. Le choix des méthodes dépend des objectifs de recherche, des ressources disponibles, de la portée du projet et des délais de la recherche. Il est nécessaire de déterminer si la recherche vise à obtenir des résultats précis, statistiques, généralisables et quantifiables; une information descriptive et qualificative ou une combinaison des deux.

- ◆ Les données quantitatives mettent à jour des thèmes qui doivent être étudiés de manière plus approfondie lors de la recherche qualitative.
- ◆ Les thèmes soulevés par la recherche qualitative indiquent les données quantitatives devant être collectées pour établir la portée et l'ampleur de ces thèmes/problèmes.
- ◆ Une comparaison des résultats de la recherche quantitative et qualitative devrait indiquer une bonne cohérence au niveau de l'information.

1. L'information de ce document s'inspire d'*A Tool Box for Building Health Communication Capacity*, Académie pour le Développement de l'Éducation, Washington, D.C., 1995.

Comparaison des méthodes qualitatives et quantitatives

Qualitatives	Quantitatives
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cherchent à répondre aux questions « pourquoi » 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cherchent à établir la fréquence et la relation entre les variables
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilisent de petits échantillons choisis à dessein 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilisent de grands échantillons aléatoires
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encouragent un examen approfondi 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permettent de généraliser les résultats à une population plus importante
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permettent aux chercheurs d'étudier des thèmes, cas ou événements choisis de manière approfondie et de réunir des informations par le biais de citations, d'interaction et d'observation directe 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expliquent comment les normes, compétences, croyances et attitudes sont reliées à des comportements particuliers
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Notent les émotions, le langage, les sentiments, les perceptions, les attitudes des participants et ce qui les motive 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilitent l'utilisation de statistiques pour agréger, récapituler, décrire et comparer les données
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sont axées sur le processus 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sont axées sur les résultats

Description de méthodes choisies

Les méthodes qualitatives courantes sont notamment les suivantes.

- ◆ **Ethnographies.** Utilisées pour des études approfondies de la culture dans laquelle entre une pratique sanitaire donnée. Les ethnographies sont utiles pour identifier les tabous culturels et déterminer la manière dont les aspects de la culture peuvent être utilisés pour soutenir de nouveaux comportements. Les techniques sont les suivantes : évaluations rapides participantes, études ethnographiques ciblées et procédures d'évaluation rapide.
- ◆ **Groupes de discussion focalisée.** Utilisés pour élaborer des hypothèses, explorer les thèmes et dégager un nombre important d'idées. Le contexte de groupe encourage les gens à s'exprimer plus librement sur leurs sentiments, croyances et attitudes. Par le biais de telles discussions, les planificateurs et les communicateurs sont sensibilisés aux valeurs, problèmes et besoins des publics cibles.
- ◆ **Etudes d'observation.** Utilisées pour décrire les modes comportementaux ou pour identifier les obstacles à l'adoption de nouveaux comportements. Les études d'observation permettent aux chercheurs de déterminer la portée d'un comportement particulier ou la mesure d'utilisation d'un produit spécifique et si le matériel nécessaire pour soutenir un tel comportement ou une telle utilisation est disponible.
- ◆ **Interviews dialogantes.** Utilisées pour mieux comprendre divers points de vue ou diverses valeurs. Les chercheurs utilisent généralement les interviews dialogantes avec un nombre relativement petit de personnes influentes ou qui connaissent bien la situation (informateurs). Les interviews dialogantes ciblent les publics secondaires pour déterminer comment ils interagissent avec le public primaire et comment ils l'influencent.
- ◆ **Interviews spontanées.** Utilisées quand on souhaite une combinaison d'approches quantitatives et qualitatives traditionnelles. Une interview spontanée est qualitative car elle n'utilise pas d'échantillons probabilistes et quantitatifs puisqu'elle demande généralement des échantillons importants et une analyse de données sous forme de tableau. Les interviewers sont situés dans des endroits fréquentés par les personnes du public cible. Il peut s'agir de pharmacies, de centres de santé, de places du marché, d'arrêts de bus et de cafés. Ces interviews de « trottoir » réunissent l'information en peu de temps et sont donc un moyen économique de collecte de données quantitatives. Mais les résultats ne peuvent pas être généralisés à des populations plus importantes.

Les méthodes quantitatives courantes sont notamment les suivantes :

- ◆ **Enquêtes par sondage.** Utilisées pour valider une hypothèse (par exemple, les hommes qui utilisent des condoms sont plus susceptibles de parler des relations sexuelles avec leur partenaire) et pour déterminer la prévalence relative d'une pratique ou d'une croyance donnée. Les enquêtes par sondage examinent la relation entre les croyances, les comportements, les caractéristiques générales et l'exposition aux canaux de communication au sein d'une population particulière. Elles comportent des interviews avec un échantillon important choisi pour représenter la population cible et utilisent généralement des questions très ciblées pouvant être codées pour une analyse assistée par ordinateur. Les enquêtes par sondage sont surtout valables quand les chercheurs ont une notion spécifique de ce qu'ils ont besoin de savoir et quand ils ont des questions bien formulées.
- ◆ **Enquêtes sur les connaissances, attitudes et pratiques (CAP).** Utilisées pour se pencher sur le niveau de connaissance d'un public cible face à un problème de santé particulier, les attitudes face à ce problème ainsi que les comportements idéaux et effectifs associés aux problèmes de santé. Des corrélations sont faites entre ces facteurs.
- ◆ **Etudes initiales.** Utilisées pour examiner les comportements actuels et voir les possibilités de changement. L'enquête est répétée à la fin de l'intervention pour mesurer les résultats de cette intervention.
- ◆ **Enquêtes démographiques et de santé.** Utilisées pour mettre à jour des données épidémiologiques et des modes montrant l'évolution des thèmes sanitaires. Les enquêtes sont également une source de données initiales comparatives et d'indicateurs de l'impact.
- ◆ **Recensements.** Utilisés pour un décompte spécifique de la population, fait par le gouvernement.

Identifier et
organiser l'équipe
de recherche

Identifier les
thèmes et
questions de la
recherche

Déterminer le but
et
l'objectif

Choisir les
méthodes de
recherche

Prétester et
finaliser les
instruments

Déterminer la taille
de l'échantillon et
choisir l'échantillon

Concevoir
les instruments de
recherche

Organiser la
logistique et le plan
de travail

Analyser les
données

Evaluer
le processus

Réaliser la
recherche

Préparer le
rapport final

Processus d'évaluation initiale — Modèle de carte Groupe 1 : Utilisation actuelle et Fécondité — Tableau A
Utilisation actuelle de méthodes contraceptives selon les caractéristiques de base : les femmes

Caractéristique de base	N'importe quelle méthode	N'importe quelle méthode moderne	Pilule	DIU	Injectable	Condom	Stérilisation féminine	N'importe quelle méthode traditionnelle	Méthode ancestrale	Aucune méthode en ce moment	Total	Nombre de femmes
Résidence												
Urbaine	34,5	28,1	10,5	2,2	6,9	3,6	4,3	4,5	1,9	65,5	100,0	612
Rurale	12,2	5,1	1,6	0,1	1,9	0,4	1,0	4,3	2,8	87,8	100,0	4 522
Education												
Aucune	8,3	2,6	0,9	0,0	1,0	0,2	0,5	3,1	2,5	91,7	100,0	1 792
Primaire	14,8	7,8	2,4	0,3	2,9	0,7	1,5	4,2	2,8	85,2	100,0	2 823
Secondaire +	37,6	25,5	10,1	1,9	5,6	3,7	3,9	9,0	3,0	62,4	100,0	520
Nombre d'enfants vivants												
0	5,0	1,9	0,7	0,0	0,2	1,0	0,0	3,1	0,0	95,0	100,0	627
1	9,7	4,6	2,6	0,0	0,8	0,7	0,3	4,3	0,9	90,3	100,0	901
2	15,6	7,2	3,2	0,4	2,2	1,0	0,3	5,0	3,4	84,4	100,0	834
3	13,7	7,0	3,0	0,6	1,6	0,9	0,8	4,4	2,3	86,3	100,0	690
4 +	20,1	11,5	2,9	0,5	4,3	0,7	3,0	4,4	4,3	79,9	100,0	2 081
Total	14,8	7,8	2,6	0,4	2,5	0,8	1,4	4,3	2,7	85,2	100,0	5 134

Groupe 1 : Utilisation actuelle et fécondité — Tableau B
Taux de fécondité désirée

(Taux de fécondité totale désirée et taux de fécondité totale pour les trois ans qui ont précédé le sondage, selon les caractéristiques de base sélectionnées.)

Caractéristiques de base	Taux de fécondité totale désirée	Taux de fécondité totale
Résidence		
Urbaine	3,8	5,0
Rurale	5,9	7,2
Education		
Aucune	6,1	7,0
Primaire	5,7	7,1
Secondaire +	4,0	5,2
Total	5,6	6,9

Groupe 2 : Santé reproductive des adolescents — Tableau A
(Croyances des jeunes adultes sur la meilleure méthode pour éviter la grossesse, par méthode, âge et sexe)

Meilleure méthode contraceptive	Femmes				Hommes			
	Total	15-17 ans	18-19 ans	20-24 ans	Total	15-17 ans	18-19 ans	20-24 ans
Condom	30,1	37,2	37,1	22,6	59,7	64,0	62,3	55,9
Pilule	15,4	13,7	15,7	16,3	10,0	8,7	9,4	1,1
DIU	14,8	7,2	9,5	21,7	2,9	1,5	3,7	3,5
Autre moderne	8,6	5,8	6,6	11,2	5,6	2,3	5,3	7,7
Retrait	5,5	2,1	4,9	7,8	7,6	2,8	8,1	10,4
Calendrier	3,4	1,7	3,0	4,7	1,7	0,5	1,3	2,7
Douche vaginale	1,1	0,5	2,1	1,0	0,3	0,1	0,2	0,5
Aucune	0,7	0,8	0,8	0,6	0,6	0,9	0,4	0,5
Ne sait pas	20,4	30,8	20,1	14,0	11,6	19,1	9,2	7,7
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Groupe 2 : Santé reproductive des adolescents — Tableau B
Utilisation de contraceptifs au moment du premier rapport sexuel
par méthode et âge au premier rapport sexuel

(Femmes âgées de 15 à 24 ans dont le premier rapport sexuel est marital)
(Hommes âgés de 15 à 24 ans dont le premier rapport sexuel est prémarital)
(distribution en pourcentage)

Méthode contraceptive	Femmes âgées de 15 à 24ans			Hommes âgés de 15 à 24 ans		
	Total	Age au premier rapport sexuel		Total	Age au premier rapport sexuel	
		<18 ans	18-19 ans		20-24 ans	<18 ans
<u>Toute méthode</u>	<u>13,6</u>	<u>12,3</u>	<u>14,4</u>	<u>14,0</u>	<u>33,0</u>	<u>43,1</u>
Retrait	10,2	12,3	10,4	7,0	15,3	13,2
Condom	1,7	0,0	1,1	4,9	14,8	24,3
Calendrier	0,7	0,0	1,1	1,0	1,9	4,2
Pilule	1,0	0,0	1,7	1,0	0,8	1,3
Autre méthode	*	*	*	*	0,2	0,0
Pas de méthode:	86,4	87,7	85,6	86,0	67,0	56,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Groupe 3 : VIH/sida — Tableau B
Connaissance des moyens d'éviter le sida : les femmes

Caractéristique de base	Pas possible d'éviter	Ne sait pas s'il peut être évité	S'abstenir des relations sexuelles	Utiliser des condoms	Un seul partenaire sexuel	Pas beaucoup de partenaires sexuels	Pas de relations sexuelles avec les prostituées	Pas de relations sexuelles avec les homosexuels	Pas de transfusions	Pas d'injections	N'est pas au courant d'une méthode spécifique	Pourcentage mal-informé	Taille de l'échantillon
Age													
15 - 19	13,0	34,9	14,8	29,8	16,4	13,9	8,7	1,0	1,1	3,5	0,8	1,1	1 659
20 - 24	12,6	19,0	13,7	48,1	24,5	20,5	13,8	1,5	1,1	4,4	0,4	2,3	1 641
25 -29	12,3	18,8	13,8	46,5	26,9	20,3	12,5	1,9	1,5	4,6	0,5	2,2	1 400
30 - 39	10,8	19,8	15,1	41,9	28,7	23,9	16,5	2,4	2,2	5,5	0,2	1,7	1 941
40 - 49	10,3	26,1	18,2	27,9	26,9	22,3	15,6	1,8	1,3	4,5	0,1	2,2	1 235
Situation de famille													
Actuellement en union	11,8	21,8	13,2	40,0	26,7	22,3	14,8	2,0	1,4	4,2	0,4	1,9	5 249
Autrefois en union	12,6	19,8	18,6	44,2	25,0	20,5	12,4	2,3	2,3	6,0	0,3	2,3	81
Jamais mariée	11,7	30,6	18,7	35,1	18,7	13,9	10,0	1,1	1,5	4,8	0,6	1,5	1 826
Education													
Aucune	13,3	34,7	12,3	21,4	22,8	17,7	12,1	1,4	0,5	1,4	0,5	1,3	2 135
Ecole primaire - abandonnée en cours	11,5	28,6	14,6	34,9	20,6	17,7	12,5	1,7	1,2	4,8	0,2	2,2	1 595
Ecole primaire - terminée	11,6	17,3	15,1	48,7	26,1	22,1	14,3	1,9	1,9	5,3	0,4	1,8	3 706
Ecole secondaire +	8,0	5,5	29,1	62,5	36,4	25,3	16,1	2,1	4,3	11,8	0,4	4,0	439
TOTAL	11,8	23,6	15,0	39,3	24,6	20,2	13,4	1,7	1,5	4,5	0,4	1,9	7 876

Appels de fonds : mobiliser des ressources

Notes générales

La capacité à mobiliser des ressources représente une compétence importante pour les réseaux de plaidoyer. En effet, l'accès aux ressources financières élargit les options disponibles pour le réseau et donne aux membres la liberté d'essayer de nouvelles activités créatives ou même à un risque plus élevé qu'il ne serait possible avec des fonds limités. Mais, quelle que soit la mesure dans laquelle une campagne de plaidoyer profite des ressources financières, il est tout à fait possible de lancer une campagne réussie avec pour seule ressource l'énergie des membres du réseau.

Il est important, pour les appels de fonds efficaces, de se donner des buts réalistes en fonction du contexte et du thème du plaidoyer. Ceux responsables de l'appel de fonds savent cibler les groupes pouvant contribuer et élaborer des stratégies convaincantes pour les atteindre. Ils forgent des stratégies novatrices pour mobiliser des fonds — allant de chercher de petits dons d'organisations de développement bilatéral à cibler les intérêts du secteur privé dans leur propre communauté. Ils savent également utiliser les contributions d'une source pour obtenir des ressources supplémentaires d'une autre et poser ainsi les fondements des futures activités de plaidoyer.

L'Unité 6 s'intéresse aux appels de fonds pour le plaidoyer. Les réseaux qui sont engagés à mobiliser des fonds pour soutenir leurs efforts de plaidoyer devraient envisager d'organiser un atelier séparé sur les appels de fonds et de faire appel aux services d'un professionnel des appels de fonds. Vu la croissance récente et rapide du secteur des ONG et la modicité des ressources, les appels de fonds sont un domaine qui exige des compétences techniques considérables.

A la fin de cette unité, les participants seront en mesure de préparer une stratégie d'appel de fonds pour la campagne de plaidoyer.

1 heure et 20 minutes

- Grande feuille, feutres et ruban adhésif
- Copies des documents
 - III.6.1 Notes générales
 - III.6.2 Processus d'appel de fonds
- Pour l'Activité 3, inscrivez l'exemple de stratégie de financement sur la grande feuille.

OBJECTIF

DUREE

**MATERIEL/
DOCUMENTS A
DISTRIBUER**

PREPARATION

ACTIVITE 1

Introduction

Durée : 5 minutes

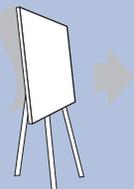
1. Introduisez l'unité en revoyant l'objectif et en faisant une brève introduction à l'appel de fonds.
 - La capacité à mobiliser des ressources représente une compétence importante pour les réseaux de plaidoyer. En effet, l'accès aux ressources financières élargit les options disponibles pour le réseau et donne aux membres la liberté d'essayer de nouvelles activités créatives ou même à un risque plus élevé qu'il ne serait possible avec des fonds limités.
 - Mais, quelle que soit la mesure dont une campagne de plaidoyer profite des ressources financières, il est tout à fait possible de lancer une campagne réussie avec pour seule ressource l'énergie des membres du réseau.
 - Les responsables des appels de fonds efficaces savent l'importance de se donner des buts réalistes en fonction du contexte et du thème du plaidoyer. Ils savent cibler les groupes pouvant contribuer et élaborer des stratégies convaincantes pour les atteindre.
 - Ceux qui sont à l'origine des appels de fonds efficaces forment des stratégies novatrices pour mobiliser ceux-ci — allant de chercher de petits dons d'organisations de développement bilatéral à cibler les intérêts du secteur privé dans leur propre collectivité. Ils savent également utiliser les contributions d'une source pour obtenir des ressources supplémentaires d'une autre et poser ainsi les fondements des futures activités de plaidoyer.
 - Cette unité survole les appels de fonds pour le plaidoyer. Les réseaux qui sont engagés à mobiliser des fonds pour soutenir leurs efforts de plaidoyer devraient envisager d'organiser un atelier distinct sur les appels de fonds et de faire appel aux services d'un professionnel du domaine. Vu la croissance récente et rapide du secteur des ONG et la modicité des ressources, les appels de fonds sont un domaine qui exige des compétences techniques considérables.

ACTIVITE 2

Soutien actuel

Durée : 15 minutes

1. Demandez aux participants de réfléchir à la portée de leurs activités actuelles. Les membres du réseau participent à la prestation de services, à l'éducation, à la formation, à la recherche, à l'animation collective, etc.
2. Animez une séance de travail pour répondre à la question suivante : quelles sont les sources de soutien financier rendant possibles les activités du programme? Demandez au groupe d'identifier toutes les catégories de financement qu'ils touchent actuellement. Encouragez les participants à réfléchir à la question, notamment aux dons en nature, aux remises sur certains services ou produits, etc.
3. Notez les réponses sur la grande feuille telle que celle qui suit.



Sources de soutien financier

- ✓ Dons de bailleurs de fonds privés, d'organismes bilatéraux (USAID, gouvernements européens, etc.) et d'organisations multilatérales (FNUAP, PNUD, etc.)
- ✓ Contrats du gouvernement
- ✓ Dons individuels
- ✓ Contributions des membres
- ✓ Parrainage commercial

4. Demandez aux participants de réfléchir à toutes sources de recettes non exploitées telles que les services payants. Faites remarquer qu'au moins un réseau de plaidoyer réalise des ateliers de plaidoyer payants pour d'autres groupes. D'autres réseaux demandent des contributions à leurs membres. Ajoutez ces suggestions à la liste.

Transition

Lors de l'activité suivante, les participants pensent à l'avenir du réseau et à la manière d'obtenir des fonds pour soutenir les futures activités de plaidoyer et assurer une viabilité permanente au réseau.

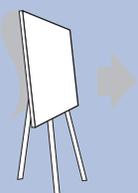
ACTIVITE 3

Mise au point d'une stratégie de mobilisation des fonds

Durée : 1 heure

1. Invitez plusieurs participants à récapituler le but, les objectifs et les publics cibles du réseau. Demandez aux participants de réfléchir en termes généraux aux types d'activités que le réseau juge appropriées et de discuter brièvement de ces activités au sein du groupe.
2. En fonction de la direction future des activités de plaidoyer, quelles sont les sources de financement figurant sur la grande feuille qui conviennent le mieux pour obtenir un soutien?
 - Les participants devraient d'abord faire correspondre les intérêts des bailleurs de fonds ou de la source de financement avec le but et les objectifs de plaidoyer du réseau. Certaines sources risquent de ne pas convenir. Par exemple, il est peu probable que le ministère de la Santé soutienne financièrement la campagne de plaidoyer de PF/SR du réseau si le public cible est le ministère lui-même.
 - Demandez aux participants de choisir les quatre sources les plus susceptibles de soutenir les objectifs de plaidoyer du réseau. Encerchez les quatre sources ciblées sur la liste.
3. Divisez les participants en quatre groupes.
4. Distribuez une des quatre sources de financement à chaque groupe.
5. Distribuez le Document III.6.2 : Processus d'appel de fonds.
6. Présentez la tâche suivante aux groupes :
 - Envisagez votre source de financement et répondez aux questions suivantes :
 - Pourquoi cette source serait-elle intéressée à soutenir le but et les objectifs de plaidoyer du réseau?

- Quelle est l'approche qui serait la plus efficace pour obtenir le soutien de la source?
 - Quelles sont les prochaines étapes et qui sera responsable de ces étapes?
7. Etudier à nouveau l'exemple de stratégie sur la grande feuille afin de guider les groupes.



Exemple d'une stratégie de mobilisation de fonds			
Source	Intérêt éventuel	Approche	Etapes suivantes
Fondation internationale	Se consacre aux services pour adolescents et aux initiatives communautaires.	Envoyer une lettre d'introduction et un document conceptuel. Si la fondation est intéressée, faire suivre par une proposition.	Anya K. dirige l'effort. Michael R. notifie le contact à la fondation de l'arrivée de la lettre. Expédier pas plus tard que le 1er mars pour tenir compte de la fin du cycle de financement de la fondation.

8. Après avoir achevé leur tâche, demandez aux groupes de présenter leurs stratégies.
9. Demandez au groupe complet de faire des commentaires ou des suggestions.
10. Concluez l'activité par une discussion des implications possibles pour le réseau. Questions pour démarrer la discussion :
- Comment les quatre stratégies concordent-elles?
 - Quelles sont les stratégies que le réseau devrait adopter en premier?
11. A la fin de cette activité, le réseau devrait avoir une bonne connaissance des étapes qu'il faut suivre pour mobiliser le soutien financier pour sa campagne de plaidoyer.

Obtenir un soutien financier pour le plaidoyer donne au réseau certains avantages par rapport à un budget limité. Les membres du réseau devraient déterminer les fonds supplémentaires nécessaires pour soutenir leur but et leurs objectifs et développer une stratégie de mobilisation de fonds ciblant les sources d'aide éventuelles. **Distribuez les documents pour l'Unité 6.**

Le réseau a choisi un thème, a formulé un but et des objectifs, a étudié les publics cibles, a conçu et adapté les messages, a examiné les données nécessaires et a créé une stratégie de mobilisation de fonds pour sa campagne de plaidoyer. Les fondements sont posés et les membres sont prêts à concevoir un plan d'exécution de la campagne. C'est le thème de l'Unité 7.

RECAPITULATIF

ALLER DE L'AVANT

Appels de fonds : mobiliser des ressources

Notes générales

La capacité à mobiliser des ressources représente une compétence importante pour les réseaux de plaidoyer. En effet, l'accès aux ressources financières élargit les options disponibles pour le réseau et donne aux membres la liberté d'essayer de nouvelles activités créatives ou même à un risque plus élevé qu'il ne serait possible avec des fonds limités. Mais, quelle que soit la mesure dans laquelle une campagne de plaidoyer profite des ressources financières, il est tout à fait possible de lancer une campagne réussie avec pour seule ressource l'énergie des membres du réseau.

Il est important, pour les appels de fonds efficaces, de se donner des buts réalistes en fonction du contexte et du thème du plaidoyer. Ceux responsables de l'appel de fonds savent cibler les groupes pouvant contribuer et élaborer des stratégies convaincantes pour les atteindre. Ils forgent des stratégies novatrices pour mobiliser des fonds — allant de chercher de petits dons d'organisations de développement bilatéral à cibler les intérêts du secteur privé dans leur propre communauté. Ils savent également utiliser les contributions d'une source pour obtenir des ressources supplémentaires d'une autre et poser ainsi les fondements des futures activités de plaidoyer.

L'Unité 6 s'intéresse aux appels de fonds pour le plaidoyer. Les réseaux qui sont engagés à mobiliser des fonds pour soutenir leurs efforts de plaidoyer devraient envisager d'organiser un atelier séparé sur les appels de fonds et de faire appel aux services d'un professionnel des appels de fonds. Vu la croissance récente et rapide du secteur des ONG et la modicité des ressources, les appels de fonds sont un domaine qui exige des compétences techniques considérables.

Le processus d'appel de fonds¹

Méthodes d'appel de fonds

Les responsables du plaidoyer ont utilisé avec succès un grand nombre de méthodes différentes pour obtenir les ressources dont ils ont besoin pour leur travail. En voici des exemples :

- ◆ fixer les contributions des membres du réseau de l'alliance en fonction d'une échelle régressive;
- ◆ demander des contributions en nature;
- ◆ organiser des appels de fonds spéciaux, tels que des dîners, festivals de film, pique-niques, tombolas;
- ◆ s'adresser à des individus pouvant contribuer généreusement;
- ◆ chercher des dons des sociétés;
- ◆ vendre des produits tels que de l'artisanat, des chefs-d'œuvre, des tee-shirts;
- ◆ obtenir des dons internationaux, nationaux ou des collectivités locales;
- ◆ promouvoir des dons par rapport à une fête particulière;
- ◆ organiser des enchères de biens et services donnés;
- ◆ et vendre des encarts publicitaires dans les bulletins ou autres publications.

Dons

Les contributions aux efforts de plaidoyer sont diverses et créatives. Les personnes ou organisations peuvent faire don :

- ◆ d'argent;
- ◆ de main-d'œuvre;
- ◆ d'équipement, espace de bureau, fournitures, services d'impression;
- ◆ d'expertise technique;
- ◆ de soutien administratif;
- ◆ et de locaux pour réunions et événements.

Questions juridiques

Les lois qui régissent le fait de donner et de recevoir des dons varient d'un pays à l'autre. La recherche locale permettra de répondre aux questions suivantes :

- ◆ Quelles sont les lois qui régissent la sollicitation des contributions?
- ◆ Existe-t-il des restrictions liées à l'utilisation de dons pour le plaidoyer ou l'action politique?
- ◆ Existe-t-il un plafond aux contributions que peuvent faire les individus ou les organisations?
- ◆ Quelles sont les conditions du point de vue imposition? Existe-t-il des règles spécifiques pour la comptabilité? Est-ce que les dons sont imposés?

1. Une grande partie du matériel de ce document provient de « Une introduction au plaidoyer : Un guide de formation » de Ritu R. Sharma, Académie pour le Développement de l'Éducation, Washington, D.C. 1997.

Eventuels bailleurs de fonds

Le financement peut venir de nombreuses sources différentes, y compris :

- ◆ les individus;
- ◆ les sociétés du secteur privé (y compris les entreprises multinationales);
- ◆ les organismes et fondations philanthropiques;
- ◆ et les initiatives parrainées par le gouvernement.

Parfois, les sociétés souhaitent appuyer des initiatives dans les communautés dans lesquelles elles travaillent. Mais, souvent, les bailleurs de fonds ont leur propre programme ou attachent des conditions à leurs dons. Si ces conditions entrent en conflit avec un but de plaidoyer, le réseau devrait refuser l'offre de soutien. En effet, un tel appui va nuire ou affaiblir l'effort de plaidoyer.

Bailleurs de fonds en tant que votre public

Certains types d'information, de langage et certains styles de présentation susciteront une réponse positive des sources de financement. Généralement, les bailleurs de fonds apprécient les éléments suivants :

- ◆ une organisation ou un effort bien géré et administré de manière efficace;
- ◆ la stabilité financière et l'information budgétaire;
- ◆ des exemples d'efforts réussis;
- ◆ une bonne stratégie et une bonne chance de réussite;
- ◆ des caractéristiques qui distinguent le réseau d'autres organisations du même domaine;
- ◆ une explication de l'importance et de la nécessité du travail;
- ◆ les accomplissements liés à toute contribution précédente;
- ◆ et l'information sur les activités et les réussites du réseau; si le réseau est nouveau, une information sur sa stratégie et ses buts.

Suggestions générales concernant la mobilisation de fonds

- ◆ Il est important de savoir quels types d'organisations le bailleur de fonds a financées par le passé, comment les dons ont été versés et quelle est la nature de ses intérêts actuels. Un rapport annuel, s'il est disponible, fournira l'information nécessaire.
- ◆ Pour éviter que le bailleur de fonds n'exerce un contrôle sur le programme ou la stratégie de plaidoyer, il est important de ne pas accepter de dons ou de contrats pour des activités qui ne correspondent pas aux objectifs particuliers du plaidoyer.
- ◆ Tous les bailleurs de fonds — surtout les fondations — ont leurs propres programmes et idéologies et il est important de faire correspondre les sources de financement et les objectifs du plaidoyer.
- ◆ Chercher à disposer d'une base de financement diversifiée pour éviter de dépendre d'un nombre limité de sources.
- ◆ Nommer des personnes qualifiées pour mener les efforts d'appel de fonds.
- ◆ Comme au niveau du plaidoyer lui-même, les relations sont de toute première importance. Il faut investir temps et énergie pour faire la connaissance des bailleurs de fonds éventuels.

Il faut associer le personnel des organisations multinationales comme membres du réseau. En effet, il est possible que ces personnes aident à obtenir un soutien pour les efforts de plaidoyer.

Entrer en action : développer un plan

Notes générales

Cette unité représente la phase de planification des actions. Jusqu'à présent, l'atelier s'est concentré sur les compétences techniques attachées aux diverses étapes du processus de plaidoyer — définir les thèmes, fixer les buts et objectifs, évaluer le soutien et l'opposition, faire une étude des publics cibles, élaborer et diffuser les messages, collecter les données et mobiliser des fonds. Alors qu'ils perfectionnent leurs techniques et compétences, les participants font des choix et prennent des actions en vue de formuler la stratégie de plaidoyer du réseau. Le travail exécuté tout au long a une application réelle et pas simplement théorique.

A présent, le moment est venu pour les participants de rassembler tous les éléments du travail qu'ils ont achevés jusqu'à présent et de compiler les produits en un plan d'exécution pour guider le réseau tout au long de la campagne. Le plan d'exécution est également la priorité du plan de suivi et d'évaluation qui sera formulé dans le cadre de l'Unité 8.

Le plan d'exécution est présenté sous une forme simple. En fonction d'un objectif de plaidoyer choisi, les participants conçoivent des activités spécifiques de mise en œuvre pour atteindre l'objectif du réseau. Les membres du réseau fournissent des détails décrivant les ressources nécessaires, les personnes responsables et un délai convenant à chaque activité.

L'élaboration du plan d'action est une excellente occasion pour les membres du réseau de travailler ensemble en tant qu'équipe. Le plan d'exécution devrait être élaboré avec la participation de tous les membres et en fonction du consensus auquel ils sont arrivés afin de créer un sens d'appartenance et un engagement partagés face au plan et à la stratégie. Après tout, les participants sont près de la fin de l'étape de planification et devront bientôt agir ensemble pour faire de la stratégie de plaidoyer une réalité.

OBJECTIF

A la fin de cette unité, les participants seront en mesure de formuler un plan d'exécution pour la campagne de plaidoyer.

DUREE

2 heures et 15 minutes

MATERIEL/ DOCUMENTS A DISTRIBUER

- Grande feuille, feutres et ruban adhésif
- Transparent ou grande feuille de l'Unité 1 qui montre les Etapes du processus de plaidoyer.
- Copies des documents
 - III.7.1 Notes générales
 - III.7.2 Plan d'exécution du plaidoyer
- Pour l'Activité 3, photocopiez le Plan d'exécution du plaidoyer (Document III.7.2) sur la grande feuille ou sur un transparent.

PREPARATION

ACTIVITE 1

Introduction

Durée : 5 minutes

1. Introduisez l'Unité 7 en répétant l'objectif et en faisant une brève présentation de la marche à suivre. Incorporez les éléments suivants dans votre vue d'ensemble.
 - Cette unité représente la phase de planification des actions.
 - Jusqu'à présent, l'atelier s'est concentré sur les compétences techniques attachées aux diverses étapes du processus de plaidoyer — définir les thèmes, fixer les buts et objectifs, évaluer le soutien et l'opposition, faire une étude des publics cibles, élaborer et diffuser les messages, collecter les données et mobiliser des fonds.
 - Alors qu'ils perfectionnent leurs techniques et compétences, les participants font des choix et prennent des actions en vue de formuler la stratégie de plaidoyer du réseau. Le travail exécuté tout au long a une application réelle et pas simplement théorique.
 - A présent, le moment est venu pour les participants de rassembler tous les éléments du travail qu'ils ont achevés jusqu'ici et de compiler les produits en un plan d'exécution pour guider le réseau tout au long de la campagne.
 - Le plan d'exécution est présenté sous une forme simple. En fonction d'un objectif de plaidoyer choisi, les participants conçoivent des activités spécifiques de mise en œuvre pour atteindre l'objectif souhaité. Le plan demande au réseau de fournir des détails décrivant les ressources nécessaires, les personnes responsables et un délai convenant à chaque activité.
 - L'élaboration du plan d'action est une excellente occasion pour les membres du réseau de travailler ensemble en tant qu'équipe. Le plan devrait être élaboré avec la participation de tous les membres et en fonction du consensus auquel ils sont arrivés afin de créer un sens d'appartenance et un engagement partagés. Après tout, les participants sont près de la fin de l'étape de planification et devront bientôt agir ensemble pour faire de la stratégie du plaidoyer une réalité.

ACTIVITE 2

Transition

Avant que les participants ne commencent à formuler le plan d'exécution, ils devraient revoir ce qu'ils ont déjà appris sur le processus de plaidoyer, renforçant ainsi les points essentiels sur chaque étape du processus.

Passer en revue le processus de plaidoyer

Durée : 30 minutes

1. Présentez les Etapes du processus de plaidoyer sur un transparent ou une grande feuille.
2. Discutez de chaque étape en utilisant les questions suivantes.
 - Quels sont les points clés et les principales considérations pour cette étape?
 - Qu'avez-vous appris à propos de cette étape du processus de plaidoyer que vous ne saviez pas auparavant?
3. Notez les réponses des participants sur une grande feuille. Voici des exemples de réponses possibles :
 - **Thème de plaidoyer**
 - Problème qui préoccupe les groupes de soutien ou les clients du réseau
 - Problème dont la solution se situe au niveau des stratégies politiques
 - Pose les fondements de la stratégie de plaidoyer
 - **But**
 - Vision à long terme du changement, trois à cinq ans
 - **Objectif**
 - Court terme, réaliste, mesurable et dont le délai est fixé
 - Décrit l'action souhaitée au niveau des politiques ainsi que le public ciblé
 - **Public cible**
 - Le public primaire comprend les décideurs ou institutions ayant le pouvoir de réaliser l'objectif de plaidoyer
 - Le public secondaire comprend des individus et des institutions qui peuvent influencer ceux qui ont du pouvoir
 - Identifier les points de vue d'appui et d'opposition; intégrer ces points de vue à la stratégie
 - Evaluer les connaissances et croyances du public ainsi que la base de pouvoir
 - **Obtenir un soutien**
 - Accroître la base de soutien en créant des réseaux et des alliances ou en se joignant à ces groupes
 - Obtenir un soutien auprès de parties concernées telles que les membres de la collectivité, les universités, les dirigeants religieux, les instituts de recherche, etc.
 - **Formulation de messages**
 - Des messages efficaces sont clairs, concis et adaptés au public cible
 - Diffuser des messages permanents en utilisant de multiples canaux
 - **Canaux de communication**
 - Nombreuses options de diffusion des messages

- Tenir compte du public, du moment, du coût et d'autres facteurs pour choisir le meilleur média
 - **Appel de fonds**
 - Les ressources élargissent les options en ce qui concerne les activités de plaidoyer
 - Le réseau voudrait cibler les bailleurs de fonds éventuels dans sa stratégie d'appel de fonds
 - **Plan d'exécution**
 - Faire le détail des activités, des ressources, du délai et des personnes responsables
 - **Collecte de données**
 - Des données exactes et actuelles soutiennent toutes les phases du processus de plaidoyer
 - Inclure les données qualitatives et quantitatives
 - **Suivi et évaluation**
 - Suivre les activités et évaluer les résultats
4. Demandez aux participants s'ils veulent mentionner tout autre élément clé du plaidoyer avant de passer au plan d'exécution.

ACTIVITE 3



Elaboration d'un plan d'exécution du plaidoyer

Durée : 1 heure et 40 minutes

Note à l'animateur : Le plan d'exécution est organisé en fonction des objectifs de plaidoyer formulés par les participants dans l'Unité 2. L'Activité 3 aura autant de groupes de travail qu'il existe d'objectifs. Donnez aux participants le choix de continuer à travailler dans les mêmes groupes comme ils l'ont fait pour formuler les objectifs. Si c'est possible, les participants peuvent choisir eux-mêmes l'objectif dont ils veulent traiter.

1. Rappelez aux participants qu'ils ont déjà achevé plusieurs étapes du processus de plaidoyer. Ils ont...
 - identifié un thème de plaidoyer aux fins d'action;
 - fixé le but de plaidoyer — un changement à long terme auquel ils espèrent arriver;
 - fixé des objectifs de plaidoyer spécifiques qui aideront à atteindre le but;
 - évalué le soutien et l'opposition et identifié des publics cibles primaire et secondaire pour chaque objectif;
 - élaboré et diffusé des messages de plaidoyer aux membres clés de leur public cible;
 - revu les techniques de collecte et d'analyse de données pour appuyer leurs messages de plaidoyer;
 - et élaboré une stratégie préliminaire d'appel de fonds.
2. Pour passer à la formulation du plan d'exécution, le réseau doit décider s'il veut aborder ses objectifs de plaidoyer de manière consécutive ou simultanée. S'il se décide pour le premier cas, les participants doivent convenir de l'ordre logique.

3. Animez une discussion de groupe sur l'objectif de plaidoyer que les membres souhaitent traiter en premier dans le cadre de la campagne. Utilisez les questions suivantes pour guider la discussion.
 - Existe-t-il une séquence logique et évidente? Quelle est cette séquence et pourquoi?
 - Est-ce que certains objectifs contribuent-ils davantage que d'autres au but général du plaidoyer?
 - Est-ce que le réseau pense être mieux préparé et mieux qualifié pour entreprendre tel objectif par rapport à d'autres?
4. Une fois que le groupe a décidé de la séquence des objectifs de plaidoyer, il est prêt à élaborer un plan d'exécution.
5. Divisez les participants en groupes de travail selon les objectifs.
6. Distribuez et revoyez le Document III.7.2, Plan d'exécution du plaidoyer (formulaire en blanc et formulaire partiellement rempli). Renvoyez les participants à la grande feuille pour mettre en évidence les éléments suivants.
 - Commencez en inscrivant l'objectif de plaidoyer en haut du formulaire.
 - Ensuite, identifiez chacune des activités nécessaires pour atteindre cet objectif. Les activités doivent être assez détaillées et inclure des informations sur la formulation et la diffusion du message aux publics cibles.
 - Pour chaque activité, identifiez les ressources nécessaires pour réaliser l'activité. Les ressources peuvent être matérielles, financières, humaines (à savoir expertise technique) ou alors technologiques.
 - Indiquez qui est responsable de la réalisation de l'activité.
 - Fixez des délais appropriés ou une date à laquelle l'activité doit être achevée.
7. Revoyez le formulaire partiellement rempli comme exemple.
8. Donnez aux groupes 30 minutes pour remplir le formulaire et pour transférer leur plan sur la grande feuille ou les transparents.
9. Lorsque les groupes de travail auront terminé leur tâche, demandez à un représentant de chaque groupe de présenter le plan du groupe.
10. Affichez les trois plans sur le mur et discutez chacun à tour de rôle.
 - Les activités sont-elles complètes? Réalistes? Que faudrait-il ajouter ou modifier?
 - Voyez la « personne responsable ». Est-ce que le groupe est d'accord avec la distribution des tâches? Est-ce que le travail est partagé parmi les différentes personnes?
 - Les ressources nécessaires sont-elles réalistes? Est-il juste de penser que le réseau puisse obtenir les ressources indiquées?
 - Et à propos de la durée et des délais? Le but peut-il être atteint étant donné les calendriers et responsabilités des membres du réseau?
11. Concluez en demandant s'il existe des questions ou commentaires à propos du plan d'exécution. Si les participants sont satisfaits avec le plan, ils peuvent passer à l'unité suivante, Suivi et Evaluation.

RECAPITULATIF

ALLER DE L'AVANT

Le plan d'exécution anime la campagne. En envisageant les nombreuses activités nécessaires pour atteindre chacun des objectifs de plaidoyer, le réseau comprend la quantité de travail et d'énergie nécessaire pour arriver à une victoire sur le plan des politiques. Le plan fait le détail des activités de la campagne de manière logique et opportune et trace les prochaines étapes du réseau. **Distribuez les documents pour l'Unité 7.**

Aucun effort d'envergure n'est complet sans donner les directives pour le suivi des activités et les jalons permettant de savoir si, quand et dans quelle mesure les résultats souhaités ont été atteints. Le suivi et l'évaluation sont d'importance vitale pour la réussite de toute tentative importante. Dans l'unité suivante, le réseau élabore un plan de suivi et d'évaluation pour sa campagne.

Entrer en action : développer un plan

Notes générales

Cette unité représente la phase de planification des actions. Jusqu'à présent, la Section III s'est concentrée sur les compétences techniques attachées aux diverses étapes du processus de plaidoyer — définir les thèmes, fixer les buts et objectifs, évaluer le soutien et l'opposition, faire une étude des publics cibles, élaborer et diffuser les messages, collecter les données et mobiliser des fonds. Alors qu'ils perfectionnent leurs techniques et compétences, les participants font des choix et prennent des actions en vue de formuler la stratégie de plaidoyer du réseau. Le travail exécuté tout au long a une application réelle et pas seulement théorique.

Dans cette unité, les participants vont rassembler tous les éléments du travail qu'ils ont achevé jusqu'à présent. Leurs produits seront compilés en un plan d'exécution qui les guidera tout au long de la campagne. Le plan d'exécution est également la priorité du plan de suivi et d'évaluation qui sera formulé dans le cadre de l'unité suivante.

Le plan d'exécution est présenté sous une forme simple. Se concentrant sur un objectif de plaidoyer choisi, les participants doivent identifier les activités spécifiques qui aideront à atteindre l'objectif. Les participants vont décrire dans le détail les ressources nécessaires, les personnes responsables et les délais appropriés.

En supposant que le groupe a achevé la Section I du manuel, cette unité est une autre occasion pour les membres de travailler en tant qu'équipe. Le plan d'exécution devrait être élaboré avec la contribution et l'accord de tous les participants, garantissant ainsi un sentiment d'appartenance et d'engagement partagé face au plan d'exécution. Après tout, les participants sont près de la fin de l'étape de planification et, bientôt, seront appelés à réellement travailler ensemble.

Plan d'exécution du plaidoyer (Exemple)

Objectif de plaidoyer : Persuader le Conseil scolaire du district X d'adopter un programme pilote d'éducation à la vie familiale de la 5e à la 3e dès l'année scolaire prochaine.				
Activité	Ressources nécessaires	Personnes responsables	Délai de temps	
Demander la permission d'assister à une réunion mensuelle du Conseil scolaire pour présenter l'idée	Contact avec un membre du Conseil scolaire	Président du réseau de plaidoyer	1 semaine (15 juin)	
Elaborer des fiches de faits pour les décideurs avec des données sur : <ul style="list-style-type: none"> des programmes modèles dans des pays voisins; le lien entre éducation à la vie familiale et réduction de la grossesse précoce, de l'abandon scolaire, des MST/sida 	Données Présentation des fiches de faits Papier Capacité d'imprimer	Equipe de recherche/données du réseau et équipe de communication	3 semaines (7 juillet)	
Assister à la réunion du Conseil scolaire pour présenter l'idée et obtenir un appui pour le programme pilote	De bonnes capacités de communication Fiches de faits Dépliants/information pour contacter le réseau	Président du réseau de plaidoyer et coordinateur de l'équipe de communication	1 mois (15 juillet)	

Suivi et évaluation

Notes générales¹

L'information est d'importance capitale pour les décisions que nous prenons et les actions que nous entreprenons. Une information opportune et exacte nous permet :

- d'apprendre grâce aux expériences des autres;
- d'identifier et de saisir les possibilités;
- et d'éviter les situations dangereuses ou risquées.

Le suivi et l'évaluation portent sur l'acquisition et l'utilisation de l'information. L'importance de l'information pour la plupart des aspects de notre vie est reconnue, mais tel n'est pas le cas pour l'importance de l'information obtenue grâce au suivi et à l'évaluation dans le contexte des projets et des organisations. Souvent, dans le domaine du développement, le suivi est une condition imposée aux institutions par les bailleurs de fonds. A ce titre, les bénéficiaires du financement entreprennent de manière forcée les activités de suivi. Le suivi est également vu comme une fin en elle-même pour laquelle certains responsables remplissent des formulaires et préparent des rapports sans forcément utiliser l'information provenant des rapports aux fins d'évaluation et de planification interne du programme.

De même, l'évaluation est souvent réalisée pour satisfaire aux conditions externes ou juger si le projet peut recevoir un financement supplémentaire. Plus rarement, l'évaluation est un outil visant à renforcer le projet et à habiliter les participants ou les clients du projet.

La capacité d'acquérir et d'utiliser l'information pertinente est aussi importante pour un réseau du plaidoyer qu'elle l'est pour une ONG isolée. Un solide volet de suivi et d'évaluation aide le réseau à suivre ses réussites, à devenir crédible aux yeux des bailleurs de fonds et à motiver les membres pour qu'ils continuent sur cette bonne voie. Si les activités de plaidoyer d'un réseau aboutissent au changement souhaité sur le plan des politiques, le réseau pourra démontrer le rapprochement entre ses objectifs et les activités et le résultat sur le plan des politiques.

Le suivi est le processus consistant à collecter régulièrement des informations sur tous les aspects d'une campagne de plaidoyer et à utiliser l'information pour la gestion et la prise de décisions au sein du réseau. Un plan de suivi est un outil de gestion fondamental et vital qui apporte aux membres du réseau et autres groupes concernés l'information essentielle pour concevoir, réaliser, gérer et évaluer les activités de plaidoyer. Pour remplir la fonction liée au suivi, le plan de suivi doit inclure des systèmes de collecte de données et d'information sur les activités clés ainsi que des systèmes de récapitulation, analyse et utilisation de l'information pour prendre des décisions et passer à l'action. L'information du suivi aide à :

- démontrer des stratégies novatrices et efficaces;
- obtenir un soutien financier et politique pour les activités de plaidoyer;
- et promouvoir le réseau.

1. Les notes générales se fondent sur Monitoring and Evaluation as Management Tools : A Handbook for NGOs in Malawi, World Learning/Projet SHARED, 1997.

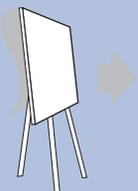
OBJECTIFS

DUREE

MATERIEL/ DOCUMENTS A DISTRIBUER

PREPARATION

ACTIVITE 1



L'évaluation suppose une analyse systématique et objective de la performance, de l'efficacité du réseau et de son impact par rapport à ses objectifs. Son but ultime est le suivant :

- tirer les leçons provenant de l'expérience pour améliorer la qualité de la campagne de plaidoyer;
- améliorer la conception des campagnes futures;
- et démontrer les mérites du réseau à tous ceux qui le soutiennent, aux décideurs, aux bailleurs de fonds, aux membres, etc.

L'évaluation est un processus réalisé à une période critique visant à juger des impacts ou des réalisations.

A la fin de cette unité, les participants seront en mesure de préparer un cadre de suivi et d'évaluation pour la campagne de plaidoyer.

1 heure et 50 minutes

- Grande feuille, feutres et ruban adhésif
- Copies du Plan d'exécution du plaidoyer formulé dans l'Unité 7
- Copies du document
III.8.1 Notes générales

- Inscrivez les définitions du suivi et de l'évaluation sur une grande feuille (voir Notes générales)
- Pour l'Activité 2, inscrivez les tâches du groupe (une pour le Groupe de suivi et une pour le Groupe d'évaluation) sur la grande feuille.

Introduction au suivi et à l'évaluation

Durée : 20 minutes

1. Demandez aux participants de décrire la différence entre le suivi et l'évaluation. Demandez plusieurs réponses. Sur la grande feuille, inscrivez la simple phrase suivante pour distinguer le suivi de l'évaluation :

Nous suivons les activités et nous évaluons les résultats.

2. Faites remarquer que le suivi est un processus qui contrôle l'exécution des activités. Une question importante du suivi est la suivante : « Est-ce que nous avons réalisé les activités en fonction du plan d'action? »
L'évaluation est un processus qui évalue les résultats des activités. Autrement dit, « Est-ce que nous avons obtenu les résultats souhaités? »
3. A présent, introduisez l'unité en revoyant l'objectif et les notes suivantes sur le suivi et l'évaluation :
 - L'information est d'importance capitale pour les décisions que nous prenons et les actions que nous entreprenons. Une information adéquate et exacte nous permet d'apprendre grâce aux expériences des autres, d'identifier et de saisir les opportunités et d'éviter les situations risquées.

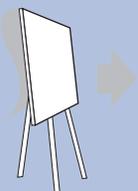
- Le suivi et l'évaluation portent sur l'acquisition et l'utilisation de l'information. L'importance de l'information pour la plupart des aspects de notre vie est reconnue, mais tel n'est pas le cas pour l'importance de l'information obtenue grâce au suivi et à l'évaluation dans le contexte des projets et des organisations.
 - Souvent, dans le domaine du développement, le suivi est une condition imposée aux institutions par les bailleurs de fonds. A ce titre, les bénéficiaires du financement entreprennent de manière forcée les activités de suivi.
 - Le suivi est également vu comme une fin en elle-même pour laquelle certains responsables remplissent des formulaires et préparent des rapports sans forcément utiliser l'information provenant des rapports aux fins d'évaluation et de planification interne du programme.
 - De même, l'évaluation est souvent réalisée pour satisfaire aux conditions externes ou juger si le projet peut recevoir un financement supplémentaire. Parfois, l'évaluation est un outil visant à renforcer le projet et à habilitier les participants ou les clients du projet.
 - La capacité d'acquérir et d'utiliser l'information pertinente est aussi importante pour un réseau du plaidoyer qu'elle l'est pour une organisation isolée. Un solide volet de suivi et d'évaluation aide le réseau à suivre ses réussites, à devenir crédible aux yeux des bailleurs de fonds et à motiver les membres pour qu'ils continuent sur cette bonne voie.
 - Si les activités de plaidoyer d'un réseau aboutissent au changement souhaité sur le plan des politiques, le réseau voudra démontrer le rapprochement entre ses objectifs et les activités et le résultat sur le plan des politiques.
4. Présentez les définitions du suivi et de l'évaluation sur la grande feuille et clarifiez toute question sur la différence entre les deux.

ACTIVITE 2

Elaborer un cadre de suivi et d'évaluation

Durée : 1 heure et 30 minutes

1. Divisez les participants en deux groupes de travail de taille égale.
2. Un groupe se concentrera sur le suivi et l'autre sur l'évaluation.
3. Expliquez que les deux groupes auront des tâches différentes. Le groupe de suivi devrait rapporter au Plan d'exécution du plaidoyer élaboré à l'Unité 7.
4. Présentez les tâches pour les groupes de travail sur les grandes feuilles.

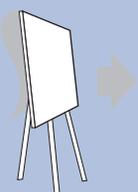


Tâche du Groupe du suivi

Se rapporter au Plan d'exécution du plaidoyer et répondre aux cinq questions suivantes.

- ✓ Pourquoi le réseau va-t-il suivre les activités de notre campagne de plaidoyer?
- ✓ Qu'est-ce que devrions suivre?
- ✓ Qui sera responsable de la collecte et de l'analyse de l'information sur le suivi?
- ✓ Quand le suivi aura-t-il lieu?
- ✓ Comment allons-nous réunir l'information nécessaire (par exemple, sources de données)?

Préparer une brève présentation sur la grande feuille.



Tâche du Groupe de l'évaluation

Se rapporter au Document III.1.3 : Le Processus de plaidoyer. Formuler deux questions d'évaluation pour les étapes suivantes de la campagne de plaidoyer du réseau :

- ✓ thème,
- ✓ but/objectif,
- ✓ public cible,
- ✓ formulation de messages,
- ✓ collecte de données,
- ✓ suivi et évaluation.

Par exemple, les questions pour la formulation des messages pourraient être les suivantes :

- ✓ comment le public cible a-t-il répondu à votre message de plaidoyer?
- ✓ quelle action a été prise suite au message de plaidoyer? La décrire.

Préparer une brève présentation sur la grande feuille.

5. Allouez 45 minutes aux groupes pour achever la tâche. Circulez entre eux pendant que les groupes travaillent pour être sûr qu'ils comprennent le processus.
6. Une fois que les groupes ont achevé leur travail, demandez à un représentant de chaque groupe de présenter les résultats du groupe.
7. Obtenez une réaction de chaque équipe sur la présentation de l'autre en utilisant les questions suivantes :
 - Est-ce que le plan de suivi est clair et réaliste? Est-ce que les participants sont d'accord sur la personne qui suivra les activités, sur les dates du suivi et sur la manière dont les données seront collectées et utilisées?

- Est-ce que les questions de l'évaluation permettent de dégager une information utile? Est-ce que les questions se concentrent sur les résultats de la campagne de plaidoyer?
 - Quand la campagne sera-t-elle évaluée et par qui?
8. Les résultats de cette unité devraient être tapés et circulés aux membres après l'atelier.

Le suivi et l'évaluation sont des outils de gestion qui fournissent une information très utile sur les activités et les résultats. **Distribuez les documents pour l'Unité 8.**

Cette unité conclut la Section III. L'atelier a posé les fondements de la campagne et le réseau est prêt à démarrer les activités décrites dans son plan d'action. Mais il reste bien du chemin à parcourir. Le réseau doit identifier les données spécifiques nécessaires et décider de la meilleure manière de collecter ces données. Des décisions doivent être prises concernant les messages et le mode de diffusion, les liens avec d'autres réseaux ou groupes, les activités communautaires et les ressources nécessaires. Sachant que les campagnes de plaidoyer demandent un personnel important pour des durées souvent assez longues, le réseau doit avoir des plans bien formulés ainsi que de l'énergie en réserve s'il souhaite arriver à la victoire. Les décisions que le réseau a prises et les plans faits pendant l'atelier créent un solide fondement pour lancer la campagne.

RECAPITULATIF

ALLER DE L'AVANT

Suivi et évaluation

Notes générales¹

L'information est d'importance capitale pour les décisions que nous prenons et les actions que nous entreprenons. Une information opportune et exacte nous permet :

- ◆ d'apprendre grâce aux expériences des autres;
- ◆ d'identifier et de saisir les possibilités;
- ◆ et d'éviter les situations dangereuses ou risquées.

Le suivi et l'évaluation portent sur l'acquisition et l'utilisation de l'information. L'importance de l'information pour la plupart des aspects de notre vie est reconnue, mais tel n'est pas le cas pour l'importance de l'information obtenue grâce au suivi et à l'évaluation dans le contexte des projets et des organisations. Souvent, dans le domaine du développement, le suivi est une condition imposée aux institutions par les bailleurs de fonds. A ce titre, les bénéficiaires du financement entreprennent de manière forcée les activités de suivi. Le suivi est également vu comme une fin en elle-même pour laquelle certains responsables remplissent des formulaires et préparent des rapports sans forcément utiliser l'information provenant des rapports aux fins d'évaluation et de planification interne du programme.

De même, l'évaluation est souvent réalisée pour satisfaire aux conditions externes ou juger si le projet peut recevoir un financement supplémentaire. Parfois, l'évaluation est un outil visant à renforcer le projet et à habiliter les participants ou les clients du projet.

La capacité d'acquérir et d'utiliser l'information pertinente est aussi importante pour un réseau du plaidoyer qu'elle l'est pour une ONG isolée. Un solide volet de suivi et d'évaluation aide le réseau à suivre ses réussites, à devenir crédible aux yeux des bailleurs de fonds et à motiver les membres pour qu'ils continuent sur cette bonne voie. Si les activités de plaidoyer d'un réseau aboutissent au changement souhaité sur le plan des politiques, le réseau pourra démontrer le rapprochement entre ses objectifs et les activités et le résultat sur le plan des politiques.

Le suivi est le processus consistant à collecter régulièrement des informations sur tous les aspects d'une campagne de plaidoyer et à utiliser l'information pour la gestion et la prise de décisions au sein du réseau. Un plan de suivi est un outil de gestion fondamental et vital qui apporte aux membres du réseau et autres groupes concernés l'information essentielle pour concevoir, réaliser, gérer et évaluer les activités de plaidoyer. Pour remplir la fonction liée au suivi, le plan de suivi doit inclure des systèmes de collecte de données et d'information sur les activités clés

1. Les notes générales se fondent sur *Monitoring and Evaluation as Management Tools : A Handbook for NGOs in Malawi*, World Learning/Projet SHARED, 1997.

ainsi que des systèmes de récapitulation, analyse et utilisation de l'information pour prendre des décisions et passer à l'action. L'information du suivi aide à :

- ◆ démontrer des stratégies novatrices et efficaces;
- ◆ obtenir un soutien financier et politique pour les activités de plaidoyer;
- ◆ et promouvoir le réseau.

L'évaluation suppose une analyse systématique et objective de la performance, de l'efficacité du réseau et de son impact par rapport à ses objectifs. Son but ultime est le suivant :

- ◆ tirer les leçons provenant de l'expérience pour améliorer la qualité de la campagne de plaidoyer;
- ◆ améliorer la conception des campagnes futures;
- ◆ et démontrer les mérites du réseau à tous ceux qui le soutiennent, aux décideurs, aux bailleurs de fonds, aux membres, etc.

L'évaluation est un processus réalisé à une période déterminante visant à juger des impacts ou des réalisations.