



**CONCILIATION  
RESOURCES**  
working together for peace

**MARCH 2012**

# **Formation en matière de plaidoyer**

## Une trousse à outils

Préparé dans le cadre du projet

**PEOPLE'S PEACEMAKING PERSPECTIVES**

# Table des matières

Introduction et structure de la trousse à outils	1
Utilisation de la trousse à outils	2
Présentation du plaidoyer	3
Étape 1: Évaluer la situation	5
Étape 2: Établir les buts	9
Étape 3: Élaborer une stratégie d'influence	18
■ Identifier, catégoriser et analyser les parties prenantes	19
■ Définir une stratégie d'influence	25
■ Considérer les options pour les activités de plaidoyer	28
Étape 4: Finaliser les détails	34
Étape 5: Mise en œuvre et suivi	39
Étape 6: Évaluation	43
Annexe 1: Questionnaire destiné aux participants	45
Annexes 2–3: Exemples d'ordre du jour	46
Annexe 4: Modèle de stratégie de plaidoyer	48



## Introduction

Cette trousse à outils est conçue pour appuyer l'élément de renforcement des capacités en matière de plaidoyer du projet People's Peacemaking Perspectives (PPP). Elle est principalement destinée aux membres du personnel de PPP, Conciliation Resources (CR) et Saferworld (SW) qui prennent part à des activités de renforcement des capacités en matière de plaidoyer, et peut également être utilisée comme manuel de référence et source de documentation constants pour les participants aux ateliers de travail portant sur ce thème.

Nous espérons encourager une approche plus stratégique du plaidoyer. Le travail de plaidoyer peut ne pas être bien connu parmi les membres du personnel et les partenaires; ou bien lorsque des activités de plaidoyer sont effectuées, il se peut que ce soit une approche plus informelle qui soit adoptée, qui comporte le risque de laisser passer des occasions ou de gaspiller des ressources limitées. Une approche plus stratégique se concentrant sur l'analyse, la planification et la distribution des ressources en fonction des priorités a, d'après l'expérience de SW et de CR, augmenté les chances de produire un impact pour nos activités de plaidoyer.

Les outils présentés ici ne constituent pas une liste exhaustive et les membres du personnel ou les partenaires constateront parfois que les exercices que comporte le manuel ne sont pas appropriés pour leur contexte. Il existe bien sûr d'autres outils possibles qui peuvent être employés dans l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer, et les membres du personnel/partenaires devraient avoir recours à leur propre expérience pour éclairer le renforcement des capacités en matière de plaidoyer dans leur propre contexte.

## Structure de la trousse à outils

La trousse à outils est divisée en sept sections:

Une session qui présente une brève introduction sur les aspects «quoi, pourquoi et comment» du plaidoyer et le processus en «six étapes» de la conception d'une stratégie de plaidoyer. Le reste de la trousse à outils se compose des six étapes suivantes:

**Étape 1:** Évaluer la situation – y compris un exercice d'analyse SWOT

**Étape 2:** Établir les buts – y compris les exercices «Comprendre les problèmes et les solutions», «Tableau des solutions» et «Classer les solutions»

**Étape 3:** Élaborer une stratégie d'influence – divisée en 3 sections:

- Section 1: Identifier, catégoriser et analyser les parties prenantes, avec des exercices sur chaque aspect
- Section 2: Définir une stratégie d'influence, avec les exercices «Voies d'influence» et «Cartographie de l'influence»
- Section 3: Considérer les options pour les activités de plaidoyer, avec les exercices «Développer des relations efficaces» et «Communiquer efficacement»

**Étape 4:** Finaliser les détails – y compris les exercices «Clarifier une théorie du changement» et «Être SMART»

**Étape 5:** Mise en œuvre et suivi – y compris les exercices «Tableaux de GANTT» et «Établir des indicateurs»

**Étape 6:** Évaluation – y compris un exercice «Évaluation»!

Il y a aussi 4 annexes:

- Annexe 1: Questionnaire suggéré pour déterminer l'expérience et les besoins en matière de plaidoyer
- Annexe 2: Ordre du jour pour un atelier de deux jours
- Annexe 3: Ordre du jour pour un atelier d'un jour
- Annexe 4: Modèle de stratégie de plaidoyer

## Utilisation de la trousse à outils dans le cadre d'un atelier de travail sur le renforcement des capacités en matière de plaidoyer

La trousse à outils est conçue de manière à pouvoir être adaptée à chaque atelier qui sera organisé dans les pays PPP durant la période 2011–2012. Outre les exercices qui forment la plus grande partie de la trousse à outils, les annexes sont aussi conçues pour faciliter la mise en œuvre des ateliers de travail. Un processus suggéré pour l'organisation et la planification d'un atelier serait:

- Évaluez les besoins des participants à l'atelier à l'aide du questionnaire figurant en Annexe 1 et en consultant davantage les membres du personnel et les partenaires locaux.
- Montrez-vous clair(e) sur les autres activités qu'il sera demandé aux participants d'effectuer – nombre des ateliers PPP sur le renforcement des capacités en matière de plaidoyer succéderont à des ateliers de plus grande envergure sur les analyses participatives des conflits, ou bien en feront partie.
- Familiarisez-vous avec les six étapes de six étapes d'une stratégie de plaidoyer décrites dans la trousse à outils.
- Réfléchissez à quelle étape vous souhaitez commencer et terminer votre atelier sur le plaidoyer et aux exercices qui seraient les plus utiles à mener – p. ex. si vous menez la session de plaidoyer directement après deux jours d'analyse des conflits, il est possible que les personnes aient déjà bien compris les problèmes et les solutions qu'elles souhaitent traiter. Les Annexes 2 et 3 peuvent être utiles comme suggestions d'ordre du jour pour des sessions d'un ou deux jours, mais votre atelier de travail sera plus fructueux s'il prend le contexte comme point de départ et base les sessions sur les expériences antérieures, les besoins et les aspects d'ores et déjà traités.
- Élaborez un plan pour l'atelier, y compris les exercices que vous mènerez – soyez réaliste pour ce qui est du temps requis! Discutez de ces aspects avec les membres du personnel et les partenaires locaux, ainsi que d'autres membres du personnel PPP, finalisez-les et diffusez les informations finales aux participants à l'atelier, dans l'idéal quelques jours avant l'atelier.

Cette trousse à outils est conçue pour vous aider à comprendre la raison d'être de chacune des étapes du processus et des exercices d'accompagnement et pour vous aider à présenter ces exercices dans le cadre d'un atelier de formation en plaidoyer. Pour vous faciliter encore la tâche, certains des outils et exercices sont disponibles comme photocopiés séparés que vous pouvez imprimer et distribuer aux participants au besoin, et/ou sous forme de diapositives PowerPoint destinées à vous aider à présenter et expliquer les exercices durant l'atelier. Vous devrez réfléchir aux diapositives que vous utiliserez et aux photocopiés que vous devrez imprimer avant l'atelier (vous n'aurez pas forcément une imprimante à votre disposition pendant l'atelier!). L'encadré «préparation» pour chaque exercice vous donnera des conseils et précisera les ressources disponibles pour chaque exercice:

PP

Indique qu'il y a une présentation PowerPoint d'accompagnement pour vous aider à présenter l'exercice.

P

Indique qu'il y a un photocopié qui peut être distribué pour aider les participants à mener à bien l'exercice.

### Aide-mémoire pour l'équipement nécessaire

Avant de vous rendre à votre atelier de formation, vérifiez l'équipement et les services qui seront disponibles, ainsi que le matériel dont vous devrez vous munir.

- |                                          |                                     |                                                                 |
|------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rétroprojecteur | <input type="checkbox"/> Imprimante | <input type="checkbox"/> Ordinateur/ordinateur portable         |
| <input type="checkbox"/> Clé USB         | <input type="checkbox"/> Marqueurs  | <input type="checkbox"/> Papier pour tableau à feuilles mobiles |
| <input type="checkbox"/> Pâte adhésive   | <input type="checkbox"/> Post-its   |                                                                 |

**Pensez-y!** N'oubliez pas d'enregistrer une copie de votre présentation et des photocopiés requis sur une clé USB et de les envoyer à e-mail à votre propre adresse, de manière à pouvoir y accéder facilement en cas de difficultés techniques.

# Présentation du plaidoyer

PP

**PRÉPARATION** Avant de commencer votre atelier, revoyez les éléments fondamentaux et vérifiez que vous connaissez bien les six étapes de l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer.

P

**EFFECTUER L'EXERCICE** Présentez l'explication suivante comme introduction pour votre atelier, en soulignant qu'il est important que le plaidoyer stratégique suive le processus en six étapes.

## Qu'est-ce que le plaidoyer?

Le plaidoyer est un processus stratégique visant à *influencer* les politiques et les pratiques qui ont une incidence sur la vie des gens. Il peut être divisé *grosso modo* en deux phases: planification du plaidoyer et activité de plaidoyer.

- La planification du plaidoyer englobe le processus grâce auquel les buts sont fixés, les cibles sélectionnées et les stratégies d'influence conçues.
- L'activité de plaidoyer est le moyen par lequel le plan est mis en œuvre; elle englobe la formulation de messages et les activités d'exercice de pression entreprises.

## Pourquoi mener des activités de plaidoyer?

Pour promouvoir les préoccupations et l'analyse des personnes ordinaires touchées par les conflits et l'insécurité.

- Parce que le changement est inévitable – ce qui ne l'est pas, c'est la direction du changement, et c'est cela que nous *pouvons* influencer.
- Parce qu'au travers du plaidoyer, nous pouvons obtenir des changements du niveau local au niveau international et avoir un impact sur ceux qui influent sur les changements.
- Parce que le plaidoyer a l'effet d'un facteur multiplicateur sur l'efficacité du travail que nous menons sur le terrain.

## Quelle sorte de plaidoyer?

Il existe de nombreux types différents d'activités de plaidoyer, qui vont des réunions de lobbying (exercice de pression) aux séminaires, en passant par les ateliers de travail et les lancements de rapports. Le type d'activité choisi est déterminé par de nombreux facteurs, dont le principal est la probabilité de l'obtention d'un impact. Pour Saferworld et Conciliation Resources, nos activités de plaidoyer sont principalement centrées sur:

- Le rassemblement des communautés pour formuler leurs besoins et leurs préoccupations à l'attention des décideurs
- L'utilisation de notre expérience du travail sur le terrain pour formuler des arguments basés sur des données concrètes sur la meilleure manière dont la communauté internationale peut prévenir et résoudre les conflits violents
- L'intervention directe auprès des représentants gouvernementaux et des institutions internationales comme l'UE et l'ONU pour influencer les politiques publiques

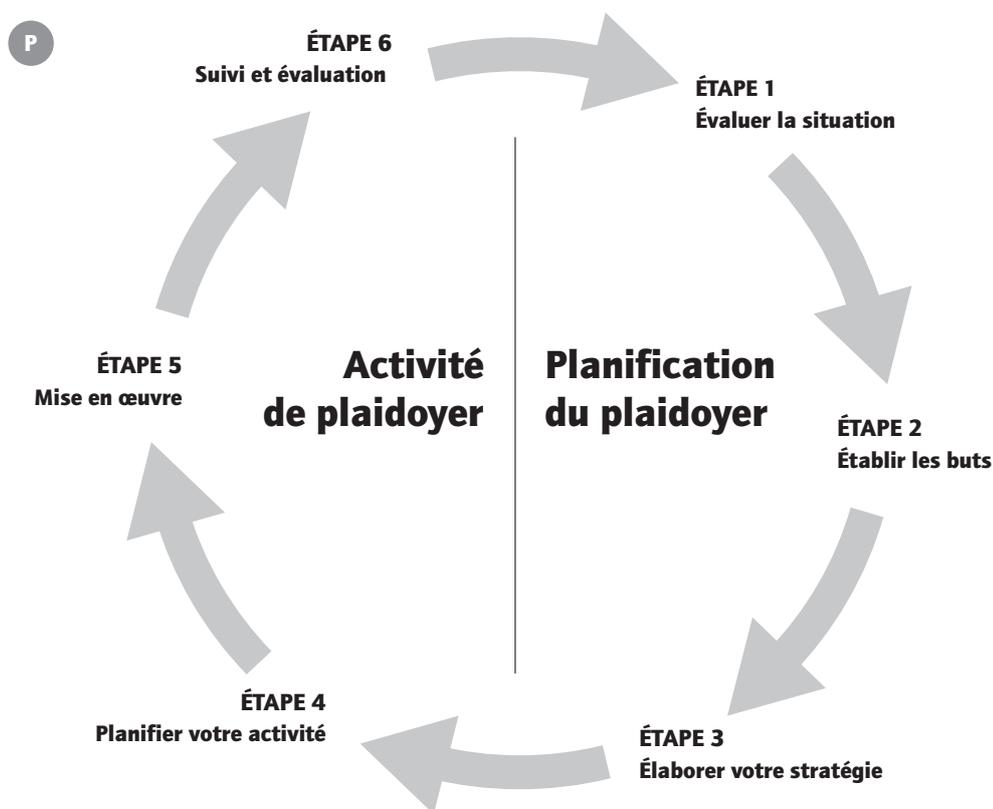
## Comment mener des activités de plaidoyer?

Comme le plaidoyer est un processus, et pas seulement un événement, la clé d'activités de plaidoyer efficaces réside dans l'élaboration d'une «stratégie de plaidoyer» qui est mise en œuvre au fil du temps avec créativité et persévérance.

### Un processus en six étapes pour la conception d'une stratégie de plaidoyer

Le processus en six étapes présenté ci-dessous est conçu pour veiller à ce que tous les éléments clés soient pris en compte lors de la conception de notre stratégie de plaidoyer. C'est un processus conçu pour contribuer à veiller à ce que les facteurs clés qui influent sur notre travail soient abordés, et à ce que les objectifs et les cibles prioritaires pour notre plaidoyer soient identifiés, afin de nous permettre de maximiser l'impact de nos activités de plaidoyer avec les ressources limitées dont nous disposons.

Cette trousse à outils nous guidera à travers chacune de ces étapes et nous fournira les outils qui nous aideront à mener à bien chaque stade du processus. À la fin du processus, nous devrions être en mesure de produire un document de stratégie de plaidoyer similaire au modèle qui figure en Annexe 4. Cette stratégie nous aidera à établir une théorie logique du changement qui nous permettra, à nous, nos collègues, partenaires et autres, de comprendre ce que nous cherchons à changer et la manière de le faire, ce qui leur donnera l'occasion de contribuer au travail de plaidoyer et de le soutenir.



# Étape 1: Évaluer la situation

Il est important d'évaluer le contexte dans lequel vous mènerez votre travail de plaidoyer avant de concevoir votre stratégie et de lancer vos activités de plaidoyer. Une bonne compréhension des facteurs externes et internes qui influent sur vos chances de succès vous aidera à identifier le type d'approche et les activités qui sont susceptibles d'avoir l'impact le plus important.

- Quels sont les points forts et les points faibles de votre organisation? Quelles sont les opportunités et les menaces pour votre travail sur cette question? (Exercice 1 – Analyse SWOT).

## EXERCICE 1

### Analyse SWOT

PP

**PRÉPARATION** Familiarisez-vous avec la différence entre les différentes catégories de l'analyse SWOT (*strengths* [points forts], *weaknesses* [points faibles], *opportunities* [opportunités] et *threats* [menaces]), préparez les documents PowerPoint (au besoin) et lisez les questions conçues pour mettre en relief les facteurs internes et externes, ainsi que l'illustration.

**TEMPS REQUIS** Cet exercice devrait prendre entre 60 et 90 minutes, selon le rythme de travail du groupe et les niveaux d'expérience présents au sein du groupe.

## Introduction

Expliquez que la réflexion sur notre organisation (interne) et notre environnement (externe) constitue la première étape pour nous aider à maximiser notre potentiel et à éviter les pièges durant la mise au point de notre plan de plaidoyer. Une analyse SWOT nous permet de réfléchir à la façon d'utiliser notre expérience particulière et nos autres points forts afin de réagir aux opportunités et aux menaces présentes dans l'environnement dans lequel nous prévoyons de travailler. Elle nous permet aussi de choisir les approches qui ont le plus de chances d'être couronnées de succès. Elle peut nous aider à concevoir une stratégie qui se base sur nos points forts, gère nos points faibles, saisit les opportunités et contre les menaces éventuelles.

## Effectuer l'exercice

### 1. Présentez le tableau SWOT

Demandez combien de personnes ont entendu parler d'une analyse SWOT – que signifie chaque lettre de l'acronyme?

Expliquez que la section «Points forts et points faibles» se concentre sur les forces ou faiblesses internes, tandis que la partie «opportunités et menaces» concerne les facteurs qui peuvent améliorer ou amoindrir nos chances de succès.

Recensez certaines des questions que les personnes souhaiteront peut-être aborder lors de leur examen de ces facteurs internes et externes:

## INTERNE – POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES

Présentez éventuellement les sept problématiques sur PowerPoint: **légitimité, crédibilité, redevabilité, préparation, travail avec les autres, ressources, financement.**

Discutez de certaines des questions dans le contexte de chacun de ces domaines d'intérêt:

- Notre organisation est-elle **légitime**?
  - Au nom de qui notre organisation s'exprime-t-elle?
  - Qui acceptera notre droit de parler de questions relatives aux conflits?
  - Qui met en cause notre légitimité? Pourquoi la mettent-ils en cause?
  - Comment pouvons-nous améliorer notre légitimité?
- Notre organisation est-elle **crédible**?
  - Quelles méthodes de communication utilisons-nous?
  - Les informations que notre groupe fournit au grand public sont-elles fiables?
  - Les leaders de notre organisation sont-ils perçus comme dignes de confiance, dotés de connaissances et experts en la matière?
  - Comment pouvons-nous améliorer notre crédibilité?
- Notre organisation est-elle **redevable**?
  - Qui prend les décisions au sein de notre organisation ou de la coalition dont nous faisons partie?
  - Dans quelle mesure le processus de prise de décisions est-il ouvert?
  - À qui les décideurs de la coalition sont-ils tenus de rendre des comptes?
  - Comment veille-t-on à ce qu'ils rendent des comptes?
  - Comment les membres sont-ils informés et impliqués?
  - Comment communiquons-nous nos progrès aux autres à l'extérieur de l'organisation?
  - Comment pouvons-nous améliorer notre redevabilité?
- Notre organisation est-elle **préparée**?
  - Quelles sont celles de vos expériences passées qui seront les plus pertinentes?
  - Avez-vous accès aux résultats de recherches dont vous avez besoin pour présenter vos arguments de manière convaincante?
  - Avez-vous réfléchi et vous êtes-vous préparés en vue des implications de votre intervention sur le plan de la sécurité et des risques?
  - Avez-vous réfléchi et pris en compte les dimensions de «genre» pertinentes de votre travail?
  - Avez-vous identifié les principales parties prenantes et ce que cela signifie pour votre travail?
  - Que devez-vous faire pour améliorer votre état de préparation?
- Notre organisation est-elle en mesure de **travailler avec d'autres entités**?
  - Notre organisation est-elle bien placée pour travailler avec d'autres entités?
  - Quelles sont nos expériences antérieures de travail avec d'autres entités?
  - Quels ont été nos meilleurs partenariats et pourquoi?
  - Quels enseignements pouvons-nous tirer de ces expériences pour assurer le succès accru des relations futures?
- Notre organisation est-elle dotée de suffisamment de **ressources**?
  - Possédons-nous les ressources physiques dont nous avons besoin?
  - Avons-nous les bonnes personnes dotées de l'expérience et des compétences appropriées?
  - Nos ressources humaines et autres sont-elles déployées de la meilleure manière possible?
  - Comment pourrions-nous mieux associer nos ressources et nos programmes?
- Notre organisation dispose-t-elle d'un **financement** sûr?
  - Y a-t-il de bons systèmes de contrôle financier au sein de l'organisation?
  - Prévoyons-nous des changements considérables sur le plan de nos dépenses au cours des 2 à 3 années à venir?
  - Sommes-nous en mesure de prédire l'évolution des sources de revenus au cours des 2 à 3 années à venir?
  - Recevons-nous de l'argent d'une bonne gamme de bailleurs de fonds et de donateurs?

- Quelles sont les priorités financières pour l'organisation et avons-nous des plans pour y faire face?
- Quelles mesures pouvons-nous prendre pour améliorer la sécurité du financement?

#### EXTERNE – OPPORTUNITÉS ET MENACES

Ici aussi, présentez éventuellement les principaux facteurs externes sur une diapositive PowerPoint: **facteurs politiques, fonctionnement des institutions clés, redevabilité publique, facteurs économiques, facteurs sociaux.**

Puis mettez en relief les questions qui pourraient être pertinentes pour ces questions:

- Quels **facteurs politiques** pourraient avoir une influence cruciale sur notre travail?
  - Quels sont les groupes et les personnes qui ont le pouvoir d'apporter les changements que nous recherchons et quels sont ceux qui sont exclus?
  - Quelles sont les alliances politiques en présence? Quelles sont les relations entre les protagonistes clés; et entre les décideurs et notre organisation?
  - Quelles sont les opportunités politiques qui se présentent et que nous pourrions utiliser pour atteindre nos buts – processus, occasions d'exercer une influence?
- Comment fonctionnent les **institutions clés**?
  - Les institutions du gouvernement et de l'État sont-elles accessibles?
  - Les instances gouvernementales d'État et locales de la région ont-elles considérablement décentralisé leur autorité?
  - Comment fonctionnent l'armée et la police? Le système judiciaire est-il impartial?
  - Quelle influence les bailleurs de fonds internationaux exercent-ils sur la politique gouvernementale?
  - Quelles sont les entités à l'extérieur du pays qui ont une influence?
  - Quelles sont les institutions qui sont susceptibles de présenter des opportunités pour notre travail et celles qui risquent de l'entraver?
- Quels sont les **niveaux de redevabilité publique**?
  - Comment les changements d'orientation sont-ils suivis et mis en application (si tant est qu'ils le sont)?
  - La corruption joue-t-elle un rôle considérable dans la manière dont les décisions sont prises? À quels niveaux?
  - Les décideurs se comportent-ils de manière ouverte et transparente? Comment communiquent-ils leurs décisions au public, si tant est qu'ils le font?
  - Avons-nous accès aux informations concernant les décisions prises?
  - Comment les décideurs sont-ils tenus de rendre des comptes?
  - Quelle sorte d'accès aux décideurs sommes-nous susceptibles d'avoir?
- Quels sont les **facteurs sociaux** qui pourraient avoir une influence cruciale sur notre travail?
  - Les médias sont-ils entièrement contrôlés par l'État? Peuvent-ils être critiqués? Comment nous représenteront-ils?
  - L'organisation de la société civile est-elle robuste? Est-elle indépendante?
  - La participation de la société civile à la vie politique est-elle tolérée?
  - Comment sommes-nous, en tant que représentants de la société civile, susceptibles d'être considérés par les décideurs que nous souhaitons influencer?
  - Qui est susceptible de nous soutenir ou de s'opposer à nous?
  - Comment les communications électroniques sont-elles utilisées et considérées dans le cadre de la société?
- Quels sont les **facteurs économiques** qui pourraient avoir une influence cruciale sur notre travail? Par exemple:
  - Quelle est l'incidence des conflits sur les économies locales et nationales? Quels en sont les avantages économiques? Quels en sont les coûts?
  - Quelle est l'incidence des conflits sur l'accès des personnes aux ressources?
  - Comment l'état global de l'économie influe-t-il sur notre capacité à fonctionner?
  - Quelle relation notre gouvernement entretient-il avec les bailleurs de fonds, si relation il y a?
  - Quelles autres solutions économiques possibles y a-t-il?

Une fois que vous aurez recensé les facteurs internes et externes, présentez la matrice SWOT et demandez aux participants de suggérer quelques points forts, points faibles, opportunités et menaces, en utilisant les questions posées dans chacune des cases du tableau ci-dessous. Écrivez les suggestions appropriées dans chaque case.

<b>Points forts</b>	<b>Points faibles</b>
Quels sont les aspects positifs de votre organisation qui pourraient être importants dans votre travail?	Quels sont les facteurs présents dans votre organisation qui pourraient entraver votre travail?
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
Quels sont les facteurs présents dans la société (externes à votre organisation) qui pourraient avoir un effet positif sur votre travail?	Quels sont les facteurs présents dans la société (externes à votre organisation) qui pourraient avoir un impact négatif sur votre travail?

2. Formez des groupes et demandez à chacun d'entre eux de remplir la matrice SWOT en répertoriant les points forts et faibles internes et certaines des menaces et opportunités externes les plus pertinentes dans le cadre du travail sur une question particulière.
3. Soit demandez-leur de présenter les matrices résultant de leur travail en groupe, soit passez directement à une discussion en groupe sur l'utilité de ce travail pour eux: est-ce qu'il a mis en relief des lacunes ou des questions auxquelles les participants n'avaient pas pensé? Est-ce qu'il a mis en relief des avantages organisationnels auxquels les participants n'avaient pas pensé?
4. Expliquez qu'une fois que vous avez effectué l'exercice SWOT il est ensuite utile de conclure par une réflexion sur les questions qui influencent notre choix de stratégie et d'activité. Posez les questions suivantes:
  - Comment pouvons-nous maximiser nos points forts et remédier à nos points faibles?
  - Comment pouvons-nous exploiter nos opportunités et minimiser nos menaces?

## Étape 2: Établir les buts

Une fois que vous avez examiné le contexte (interne et externe) qui influe sur la question sur laquelle vous travaillez, l'étape suivante consiste à commencer à expliciter les problèmes que vous cherchez à résoudre et les buts (ou solutions) auxquels vous donnerez la priorité.

- Quelle est la problématique? Quelles sont ses causes et ses conséquences? Quelles sont les solutions qui résoudraient les causes et quels en seraient les résultats? (Exercice 2 – Arbre des problèmes et des solutions)
- Quel est le changement que vous recherchez? Quelle sorte de changement? Qui a besoin de changer, et à quel niveau? (Exercice 3 – Tableau des solutions)

### EXERCICE 2

## Comprendre les problèmes et solutions possibles

PP

#### PRÉPARATION

1. Familiarisez-vous avec l'arbre des problèmes et des solutions et le processus d'élaboration de l'arbre.
2. Décidez de la manière dont vous souhaitez présenter l'arbre – il existe une diapositive PowerPoint, mais vous préférerez peut-être le présenter sur un tableau à feuilles mobiles. Souhaitez-vous utiliser des photocopiés du modèle?
3. Le travail en groupe requerra un tableau à feuilles mobiles et des notes autocollantes «Post-it».

P

**TEMPS REQUIS** Cet exercice prendra probablement entre 60 et 90 minutes.

## Introduction

Expliquez que nous comprenons désormais les facteurs internes et externes qui peuvent avoir une incidence sur notre travail. Nous pouvons maintenant commencer à nous concentrer sur la question que nous souhaitons résoudre et sur les solutions que nous demandons.

Le point de départ pour l'action est une bonne compréhension des problèmes et l'identification des solutions. Il est essentiel que nous comprenions bien les problèmes auxquels nous sommes confrontés, ainsi que leurs causes, leurs conséquences et les solutions possibles. Dans le cas contraire, en tant qu'organisation nous constaterons que nous ne comprenons pas bien certains des aspects fondamentaux de notre travail – ce que nous cherchons à faire changer, comment et pourquoi.

Une analyse des situations de conflit révèle invariablement un ensemble très complexe de causes et de conséquences. Cette complexité peut s'avérer problématique. Lorsqu'on est confronté à une telle gamme de problèmes et causes interconnectés, il peut être difficile de croire qu'on peut résoudre la situation. Nous pouvons nous sentir dépassés et en venir à nous demander par où commencer.

L'arbre des problèmes et des solutions est un outil conçu pour nous aider à représenter les problèmes auxquels se heurte notre société, leurs causes et leurs conséquences, pour ensuite utiliser cette analyse comme base pour élaborer une intervention positive afin de tenter de remédier à la situation. Il constitue un moyen de:

- représenter des questions complexes de manière plus simple et
- identifier des manières de résoudre des problèmes apparemment insolubles.

## Effectuer l'exercice

Cet exercice donne des résultats tout particulièrement probants dans des groupes d'entre 5 et 10 personnes. Présentez l'arbre des problèmes et des solutions sur un tableau à feuilles mobiles ou des diapositives PowerPoint, puis examinez les différents éléments à tour de rôle.

### Construire l'arbre des problèmes et des solutions:

Commencez par l'arbre des problèmes. Demandez à chaque groupe de:

1. énoncer simplement le **problème** en présence comme une question à résoudre.

Exemple PPP: «*Malgré un cadre d'orientation solide de prévention des conflits et de construction de la paix, il manque souvent à l'UE une analyse détaillée de la dynamique des conflits dans de nombreux États fragiles et touchés par des conflits, dynamique qui a un impact très important sur la réussite de la mise en œuvre de ses politiques générales.*»

2. identifier les principales **causes** du problème et les répertorier dans des cases en-dessous de l'énoncé du problème.

Exemples PPP: «*Compréhension insuffisante de l'importance d'une analyse détaillée des conflits;*»  
«*Priorité politique insuffisante accordée à l'analyse des conflits;*» «*Manque de ressources considérables destinées à la production d'une analyse détaillée des conflits.*»

3. identifier les principales **conséquences** du problème, les recenser dans des cases au-dessus de l'énoncé du problème.

Exemples PPP: «*À Bruxelles, l'UE n'investit pas dans une analyse détaillée des conflits;*» «*Les politiques de l'UE dans les pays ne sont souvent pas adaptées au contexte local particulier;*» «*L'UE adopte une approche directive dans sa programmation, qui ignore souvent les opinions des populations locales et vient parfois exacerber la dynamique des conflits.*»

Puis commencez à construire l'arbre des solutions. Demandez aux groupes:

4. pour chaque cause du problème déjà identifiée, de suggérer une **solution**; l'écrire (en utilisant éventuellement un Post-it ou un autocollant) au-dessus de la cause; il est possible qu'il y ait plus d'une solution par cause, auquel cas il faut utiliser deux Post-it.

Exemples PPP:

CAUSE: Manque de compréhension de l'importance d'une analyse détaillée des conflits.

SOLUTION: *Sensibilisation des personnalités politiques et des responsables à Bruxelles.*

CAUSE: Manque de priorité accordée à l'analyse des conflits

SOLUTION: *Exercice de pression sur les personnalités politiques concernant la nécessité d'une analyse détaillée des conflits*

5. se demander ce qui serait différent si ces solutions étaient atteintes – comment les conséquences seraient-elles transformées? Identifier les nouveaux **résultats** souhaités. Les écrire (sur des Post-it ou des autocollants) et les placer sur les conséquences des problèmes.

Exemples PPP:

CONSÉQUENCE: À Bruxelles, l'UE n'investit pas dans une analyse détaillée des conflits

RÉSULTAT: *L'UE investit des ressources suffisantes dans la production d'une analyse détaillée des conflits*

CONSÉQUENCE: Les politiques de l'UE dans les pays ne sont souvent pas adaptées au contexte local particulier

RÉSULTAT: *Les politiques de l'UE dans les pays deviennent mieux adaptées au contexte local.*

6. Enfin, en utilisant les informations découlant de l'étape précédente, demandez à chaque groupe de construire un nouvel arbre. Au-dessus de la ligne, identifiez les nouveaux résultats, et en-dessous écrivez les solutions, et sur la ligne énoncez à nouveau la même problématique en termes de votre **vision** pour l'avenir.

Exemple PPP:

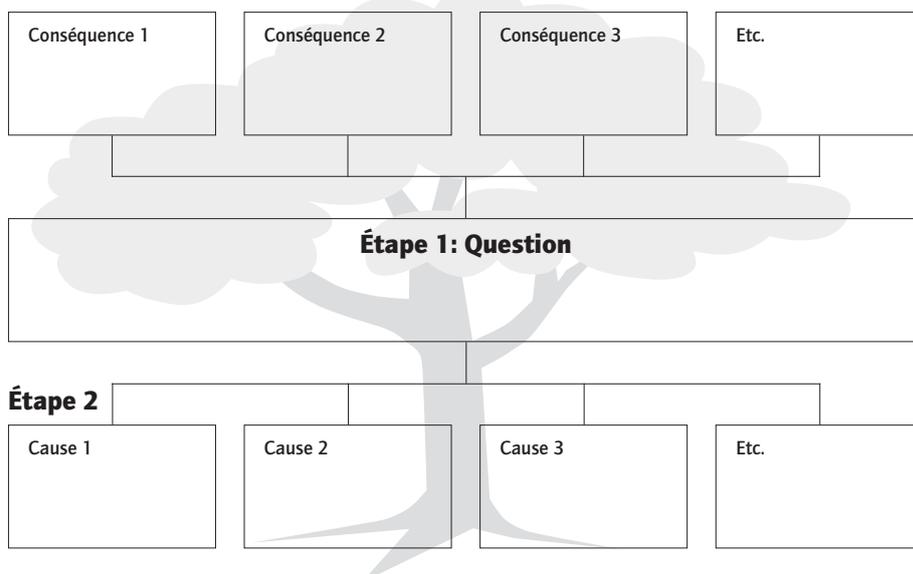
PROBLÈME: Il manque souvent à l'UE une analyse détaillée de la dynamique des conflits dans de nombreux États fragiles et touchés par des conflits, laquelle a un impact très important sur la réussite de la mise en œuvre de ses politiques générales.

VISION: L'UE accorde la priorité à une analyse détaillée de la dynamique des conflits dans nombre des pays touchés par les conflits dans lesquels elle travaille et cela contribue à accroître l'efficacité de la mise en œuvre des politiques générales de l'UE.

7. Conclure la session: Récapitulez le processus: dans l'exemple ci-dessus, nous avons utilisé le même arbre des problèmes et des solutions pour aller du problème identifié et de ses causes et conséquences à une gamme de solutions et de résultats et une vision pour notre travail. Expliquez que nous pouvons maintenant utiliser cette analyse et tout particulièrement les solutions que nous avons identifiées pour nous aider à aller vers une stratégie afin de résoudre notre problème.

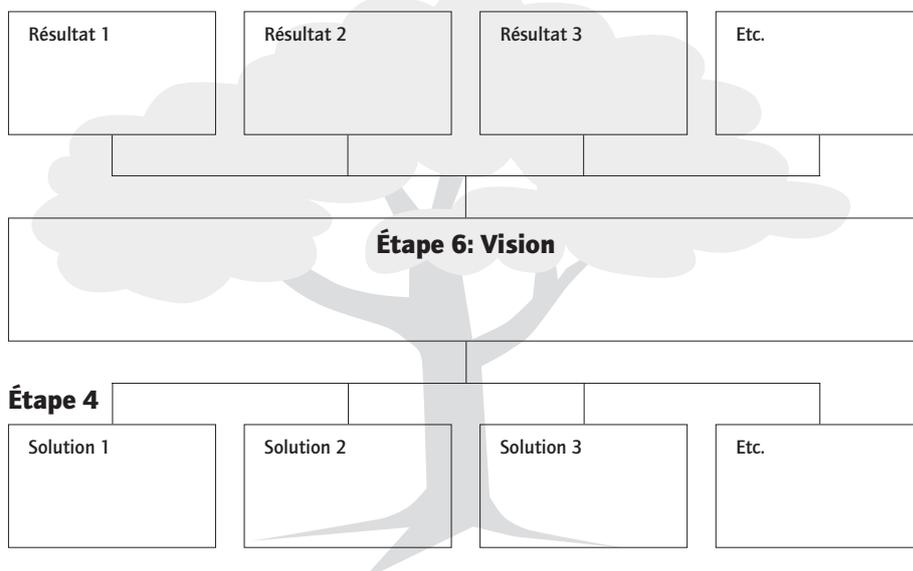
## P Arbre des problèmes

### Étape 3



## Arbre des solutions

### Étape 5



## EXERCICE 3

## Tableau des solutions

PP

**PRÉPARATION**

1. Familiarisez-vous avec le tableau des solutions
2. Décidez de la manière dont vous allez présenter le tableau – il existe une présentation PowerPoint, mais vous préférerez peut-être un tableau à feuilles mobiles; voulez-vous utiliser les photocopiés du modèle?
3. Vous aurez besoin d'un tableau à feuilles mobiles pour le travail en groupes.

P

**TEMPS REQUIS** Cet exercice prendra environ 30 minutes, selon si un arbre des problèmes et des solutions a d'ores et déjà été élaboré.

## Introduction

Expliquez que nous devons nous montrer clairs sur la gamme de solutions disponibles avant de commencer à mettre au point notre stratégie et programme d'action.

Il est utile de catégoriser les différents types de changement que nous souhaitons voir. Souvent, lorsque nous cherchons à obtenir des changements au moyen d'activités de plaidoyer, nous avons affaire à trois éléments différents de changement:

- À quel niveau les changements doivent-ils se produire: local, national, régional ou mondial?
- Quel type de changements cherchons-nous à obtenir?
  - Changements dans les politiques générales d'un gouvernement ou d'un autre type d'institution?
  - Changements dans les pratiques d'une institution particulière?
  - Changements dans les actions d'un groupe particulier de personnes?
  - Changements dans la prise de conscience, les attitudes et les convictions d'un groupe de personnes?
- Qui a besoin de changer?
  - Institutions (la police, par exemple)?
  - Des personnes ou un groupe de personnes au sein d'institutions (par exemple, le chef de la police ou les chefs de commissariats locaux)?
  - Certains membres clés de la société: influenceurs comme les rédacteurs-en-chef de journaux?
  - Un groupe social particulier – p. ex. jeunes hommes qui vivent dans une zone géographique particulière?

## Effectuer l'exercice

### Remplir le tableau des solutions

Expliquez que le tableau des solutions peut servir à identifier ces trois éléments différents de changement et à les cartographier en parallèle. Il est conçu pour nous aider à éclaircir les sortes de changements auxquels nous voulons assister aux différents niveaux et pour nous faire réfléchir à qui doit changer.

Demandez aux participants de faire des suggestions pour les problèmes et les solutions/changements qu'ils veulent voir, puis d'identifier les personnes ou groupes de personnes qui doivent changer aux niveaux concernés.

**P** **Tableau des solutions: Modèle**

	<b>Au niveau local</b>	<b>Au niveau national</b>	<b>Aux niveaux régional et international</b>
Quels sont les problèmes, leurs causes et leurs conséquences?			
Quelle sorte de changement voulez-vous obtenir?			
Qui a besoin de changer?			

## Conclure la session: fixer le but

L'arbre des problèmes et des solutions et le tableau des solutions nous aident tous deux à comprendre les problèmes et à identifier des solutions. Ayant aussi réfléchi au type et au niveau de changement requis, nous pouvons maintenant exprimer les changements auxquels nous voulons assister comme notre but. Ce dernier devra englober deux éléments: le type de changement auquel nous voulons assister et qui doit changer. Il sera exprimé de la manière la plus précise possible mais, à ce stade, il reste un but général.

Exemple de but: *Améliorer la mise en œuvre des politiques générales de l'UE en veillant à ce que le Service pour l'action extérieure donne la priorité à une analyse détaillée et participative de la dynamique des conflits au sein des États fragiles et touchés par le conflit.*

**P Illustration: Obstacles au changement au Cambodge**

Le Groupe de travail pour la réduction des armes (Working Group for Weapons Reduction [WGWR]) est parvenu à mieux comprendre les difficultés auxquelles se heurte le Cambodge. Les questions ci-dessous sont celles identifiées par le WGWR comme constituant les principaux obstacles qui entravent les efforts visant à réduire le recours aux armes au Cambodge.

	<b>Au niveau local</b>	<b>Au niveau national</b>	<b>Aux niveaux régional et international</b>
<b>Quels sont les problèmes, leurs causes et leurs conséquences?</b>	La culture de violence est l'héritage de plusieurs décennies de conflits internes. Bien que les combats aient cessé, les personnes continuent d'avoir recours aux armes comme première solution pour résoudre leurs problèmes. C'est souvent le cas même pour les différends mineurs, qui se soldent souvent par des morts. Dans les communautés locales, il y a un grave manque de confiance entre les civils et les autorités chargées du maintien de la sécurité. Presqu'aucun dialogue n'a lieu entre les civils et les autorités locales sur les questions liées à la sécurité et aux armes légères.	La création de la Commission nationale pour la réforme et la gestion des armes a constitué un énorme pas positif, mais elle n'est pas encore opérationnelle et il lui manque la capacité, les ressources et le soutien dont elle a besoin pour devenir efficace.	Les efforts fournis par le gouvernement et la communauté internationale, appuyés par la société civile, sont désormais mieux dotés en ressources et mieux programmés, mais il leur manque toujours une fondation solide de compréhension, d'inclusion et de coordination.
<b>Quelle sorte de changement voulez-vous voir?</b>	Le dialogue doit être encouragé entre ces groupes pour contribuer à veiller à ce que les efforts de désarmement soient acceptés, durables, efficaces et à ce qu'ils résolvent les problèmes fondamentaux sous-jacents.	À moins que les attitudes des civils, des forces de sécurité et des autorités ne soient abordées, la demande en armes subsistera. La transformation de cette dépendance vis-à-vis des armes en compétences pour la résolution non violente des conflits est un travail important qui requiert un engagement à long terme.	Sans stratégie de développement d'initiatives cambodgiennes capables, dotées en ressources et autodirigées, les activités actuelles continueront à manquer de vision et n'auront qu'une efficacité limitée. Il est nécessaire de mettre en œuvre un plan stratégique à long terme soutenu au niveau international.
<b>Qui a besoin de changer?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les forces de sécurité</li> <li>■ Les autorités locales</li> <li>■ La société civile/les groupes civils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La police, les forces armées et les autres forces de sécurité doivent mettre au point de nouvelles politiques générales et pratiques.</li> <li>■ Les personnes et les groupes doivent trouver des manières de faire face à leurs propres craintes, ainsi que des solutions communes pour améliorer la sécurité.</li> </ul>	Aux niveaux régional et international, un soutien institutionnel en faveur du gouvernement est requis pour augmenter sa compréhension et sa capacité à effectuer le travail.

**EXERCICE 4**

# Classer les solutions

**PP****PRÉPARATION** Familiarisez-vous avec l'exercice de classement des solutions, y compris le tableau de classement; préparez des supports documentaires pour l'exercice.**P****TEMPS REQUIS** Cette session devrait prendre environ 45 minutes.

## Introduction

Expliquez que si le groupe a déjà élaboré un arbre des problèmes et des solutions et rempli un tableau des solutions, nous aurons identifié un certain nombre de solutions qui remédient à la problématique à laquelle nous sommes confrontés. Cependant, étant donné les ressources limitées dont nous disposons, nous voudrions probablement nous concentrer sur une solution précise au lieu de tenter de tout aborder.

La décision concernant les aspects sur lesquels nous devons concentrer nos efforts est vitale et il vaut la peine de consacrer de grands efforts à bien y réfléchir. Si nous nous trompons d'axe central à ce stade, notre aptitude à obtenir des changements peut être très amoindrie. Un outil utile dans la prise de décision est un exercice de classement. Il nous permet de faire des comparaisons directes entre plusieurs options sur la base d'un ensemble standard de critères clés.

Expliquez que le classement des solutions nous permet d'utiliser des ressources limitées le plus efficacement possible parce que:

- la priorisation des solutions est la première étape du processus visant à veiller à ce que les résultats que nous recherchons soient gérables et réalistes et à ce qu'ils revêtent un sens dans le contexte de l'environnement externe et de notre propre aptitude à y réagir
- en nous montrant clairs sur notre but nous devrions éclaircir notre programme de travail global car cela lui confère un axe vital et nous aide à réfléchir à la manière dont les changements que nous recherchons finiront par se produire.

Selon les réponses aux questions suivantes, nous devrions pouvoir identifier la solution la plus appropriée sur laquelle nous allons nous concentrer. Nous nous trouverons alors en position de déterminer ce que nous espérons obtenir. Réfléchissez à cela dans le contexte de l'environnement politique, économique et social externe et en termes de notre capacité organisationnelle. Si nous avons effectué une analyse SWOT nous avons déjà acquis une excellente compréhension du contexte dans lequel nous prévoyons d'agir.

## Effectuer l'exercice

Référez-vous à nouveau aux solutions antérieures que vous avez identifiées (si le(s) groupe(s) n'a/n'ont pas construit un arbre des problèmes et des solutions ou rempli un tableau des solutions demandez-lui/leur de mener une séance de brainstorming (remue-méninges) sur les problèmes et solutions potentiels.

Considérez les questions suivantes pour chacune des solutions potentielles:

Quel est l'impact potentiel?

- Quelle serait la mesure de l'impact sur la vie des personnes et communautés touchées si la solution était adoptée?
- Qui en bénéficiera et qui sera exclu de ces avantages?

Quelles sont les perspectives de réussite?<sup>1</sup>

- Est-il réaliste de penser qu'un changement conforme à notre solution proposée aura effectivement lieu?
- Serons-nous en mesure de maintenir notre action durant toute la durée du changement probable?
- Est-il probable qu'il pourrait y avoir des changements qui n'aboutissent peut-être pas à notre solution proposée mais qui pourraient tout de même bénéficier aux personnes et communautés touchées?
- Qui s'opposera à nous et quelle sera la puissance de leur opposition?

Cela revêt-il un sens sur le plan interne pour notre organisation de travailler sur cette question maintenant?

- Le travail sur cette question s'inscrit-il dans nos valeurs, notre mission et notre mandat organisationnels?
- Exploite-t-il nos points forts et réduit-il nos points faibles au minimum?
- Sommes-nous dotés de ressources suffisantes? Quelle incidence cela pourrait-il avoir sur le financement futur?
- Quelle incidence ce travail pourrait-il avoir sur les relations importantes?
- Nos efforts s'inscrivent-ils dans un mouvement plus large?
- Quels avantages supplémentaires notre organisation apporte-t-elle en s'impliquant sur cette question?

Cela revêt-il un sens sur le plan externe pour notre organisation de travailler sur cette question maintenant?

- Le fait de travailler sur la problématique répond-il à des opportunités précises?
- Pouvons-vous réduire au minimum l'impact des menaces éventuelles?
- Quelles sont les implications sur le plan de la sécurité? Quels autres risques y a-t-il? Sont-ils gérables?
- Ce travail contribue-t-il à relier les préoccupations locales et mondiales?
- Pouvons-nous imaginer une séquence d'étapes réalisables qui mèneront à notre solution proposée?

Une fois les quatre catégories présentées (impact potentiel, perspectives de réussite, justification interne et justification externe), expliquez que nous pouvons désormais utiliser ces catégories pour contribuer à prendre une décision sur le type de solution sur lequel nous devrions concentrer nos efforts.

Expliquez que l'exercice de classement se fonde sur une technique simple de notation:

1. Recensez la gamme d'options que vous avez identifiées comme solutions possibles.
2. Pour chaque solution possible, déterminez la note qu'elle obtient par rapport à quatre critères:
  - impact potentiel
  - perspectives de réussite
  - justification interne
  - justification externe
3. Donnez à chaque solution une note comprise entre 1 et 5 par rapport à chaque critère, 1 représentant une faible correspondance et 5 une correspondance forte.
4. Additionnez les notes et utilisez-les comme base pour arriver à une décision sur l'axe central qui devrait être le vôtre.

<sup>1</sup> NB: Cela peut être subjectif. Les personnes peuvent être moins bien disposées à s'impliquer dans des domaines de travail inconnus et donc évaluer les perspectives de réussite comme étant moins bonnes que pour d'autres domaines de travail mieux connus.



## Étape 3: Élaborer une stratégie d'influence

L'élaboration d'une stratégie d'influence est au centre même de la mise au point d'une stratégie de plaidoyer. Ce processus vous permet d'examiner les changements que vous voulez obtenir et les personnes ou groupes de personnes qui doivent obtenir les changements, et il vous permet par ailleurs de réfléchir à la manière dont vous voulez influencer sur ces personnes pour qu'elles changent. Pour ce faire, vous devrez prendre en compte les forces favorables et hostiles au changement, et les meilleures ressources et options dont vous disposez pour influencer sur votre cible. L'étape 3 est divisée en trois sections:

### Section 1: Identifier, catégoriser et analyser toutes les parties prenantes

- Quelles sont les organisations, institutions et personnes qui sont impliquées dans votre travail ou sur lesquelles votre travail a une incidence? Comment en savoir plus sur elles? (Exercice 5 – Identifier les parties prenantes)
- Quelles personnes ou entités ont le pouvoir d'effectuer le changement que vous avez identifié comme nécessaire? Quelles organisations et/ou personnes soutiendront et s'opposeront à vos appels? Quel est le degré d'influence qu'elles exercent? (Exercice 6 – Catégoriser les parties prenantes, Exercice 7 – Cartographier les parties prenantes)

### Section 2: Concevoir une stratégie d'influence

- Quelle est la cible de votre travail de plaidoyer? Comprenez-vous sa position sur la question dont il s'agit? (Exercice 8 – Carte d'influence)
- Quelles sont les personnes ou les entités qui auraient la plus grande influence sur la cible pour soutenir vos buts? (Exercice 9 – Voies d'influence).

### Section 3: Considérer les options pour votre activité de plaidoyer

- Quelles sont les relations que vous devrez renforcer pour mener un plaidoyer efficace? Comment vous y prendrez-vous pour renforcer ces relations? (Exercice 10 – Développer des relations efficaces)
- Qui est le public de votre travail de plaidoyer? Comment parviendrez-vous à le toucher et quel sera votre message? (Exercice 11 – Communiquer efficacement)
- Comment mènerez-vous vos rencontres/manifestations de plaidoyer (Exercice 12 – Activité de plaidoyer, rencontres en personne)

**SECTION 1: IDENTIFIER, CATÉGORISER ET ANALYSER TOUTES LES PARTIES PRENANTES****EXERCICE 5**

# Identifier les parties prenantes

**PRÉPARATION** Lire et bien comprendre les questions portant sur chacune des parties prenantes. Vous aurez besoin d'un tableau à feuilles mobiles.

**P**

**TEMPS REQUIS** Il devrait prendre environ 30 minutes.

## Introduction

Expliquez que dans toute situation, toutes sortes de relations ont une incidence sur notre travail. Il y aura une variété de personnes et d'institutions dont les intérêts englobent des domaines de travail qui revêtent une importance pour nos propres priorités (les «parties prenantes»). L'expression «partie prenante» peut être définie comme toute personne ou organisation qui est soit intéressée soit directement touchée par la position que nous adoptons sur une question particulière.

Le travail de plaidoyer suppose souvent une demande de changements. Il peut y avoir des parties prenantes qui soutiennent nos demandes, et il peut y en avoir d'autres qui s'y opposent. Certaines ne souhaiteront pas s'engager, ou n'auront pas les moyens de s'engager dans notre domaine de travail. Il est donc important de comprendre qui sont ces acteurs et s'ils peuvent/veulent nous soutenir.

Si, par exemple, nous souhaitons améliorer le maintien de l'ordre par la police locale au sein de la communauté à l'endroit où nous vivons, nous devons déterminer qui soutient notre position et qui s'y oppose. Nous pouvons le faire en examinant les attitudes des personnes et des groupes qui sont intéressés ou concernés par notre position, comme les policiers locaux, les fonctionnaires locaux, les victimes de la criminalité et ceux qui bénéficient actuellement du *status quo*. Il faut réfléchir à l'importance que revêt la question pour eux, ainsi qu'à l'influence qu'ils exercent sur les changements que nous souhaitons obtenir.

## Effectuer l'exercice

À l'aide d'un tableau à feuilles mobiles, menez une séance de brainstorming avec le groupe sur les trois ensembles de questions ci-dessous sur les «parties prenantes gouvernementales», les «autres organisations et particuliers» et les «protagonistes internationaux». Vous pouvez aussi leur demander de se diviser en trois groupes et de prendre un ensemble de parties prenantes chacun. Une fois qu'ils ont répondu à toutes les questions, rassemblez-les à nouveau et demandez-leur de présenter un compte rendu au groupe tout entier.

**P Identifier les parties prenantes: Liste de contrôle**

<b>Vous devez faire des recherches sur</b>	<b>Comment en apprendre davantage</b>
<p><b>Quelle est la partie du gouvernement qui est chargée des questions pertinentes, y compris:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ négociations et participation aux forums internationaux/régionaux</li> <li>■ mise en application des lois nationales et des contrôles aux frontières</li> <li>■ autorités gouvernementales provinciales et locales</li> <li>■ mise en application des lois locales</li> <li>■ défense et armée nationales</li> <li>■ développement et octroi de subventions</li> <li>■ finances</li> <li>■ négociation/liaison avec les acteurs non étatiques</li> <li>■ inclusion sociale et égalité</li> </ul>	<p><b>Obtenir des informations sur les institutions gouvernantes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Votre gouvernement produit-il un annuaire?</li> <li>■ A-t-il un site Web qui décrit ce que font différents départements?</li> <li>■ Y a-t-il d'autres organisations de la société civile qui travaillent avec les pouvoirs publics et qui pourraient vous fournir les informations?</li> <li>■ Y a-t-il des agences onusiennes actives dans votre pays ou région (PNUD, UNICEF, DPKO (Département des opérations de maintien de la paix, etc.) qui pourraient vous fournir les informations?</li> <li>■ Pouvez-vous obtenir les informations des responsables gouvernementaux ou des chefs communautaires locaux?</li> </ul>
<p><b>Pour quels autres particuliers et organisations votre question revêt-elle un intérêt? Nommez des...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ONG</li> <li>■ médias</li> <li>■ policiers</li> <li>■ entreprises</li> <li>■ groupes de jeunes</li> <li>■ groupes religieux</li> <li>■ universitaires</li> <li>■ groupes communautaires</li> <li>■ partis politiques</li> <li>■ membres du parlement</li> <li>■ organisations travaillistes</li> <li>■ groupes de femmes</li> <li>■ entités judiciaires</li> <li>■ aînés et chefs communautaires</li> </ul>	<p><b>Obtenir des informations sur les organisations et les individus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vérifiez s'il y a d'autres ONG locales qui travaillent sur des questions similaires</li> <li>■ Est-ce qu'il y a des partis politiques qui ont fait des déclarations sur des questions pertinentes?</li> <li>■ Y a-t-il des dossiers publics rendant compte de débats parlementaires ou le public a-t-il accès aux sessions parlementaires?</li> <li>■ De quelle couverture médiatique votre question a-t-elle fait l'objet et par quels médias?</li> </ul>
<p><b>Pour quels protagonistes internationaux votre question revêt-elle un intérêt? Ici aussi, nommez des...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ bailleurs de fonds</li> <li>■ ONG</li> <li>■ organes onusiens</li> <li>■ groupes régionaux (p. ex. Organisation des États américains, UE, etc.)</li> <li>■ sociétés transnationales actives dans le pays</li> <li>■ syndicats</li> <li>■ institutions financières internationales</li> <li>■ autres gouvernements qui œuvrent à introduire de nouvelles politiques générales dans la zone</li> </ul>	<p><b>Vérifiez quelles grandes ONG internationales travaillent sur cette question. Nombre d'entre elles auront peut-être des bureaux de pays ou régionaux proches de l'endroit où vous travaillez, p. ex.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Oxfam GB</li> <li>■ Conseil mondial des Églises</li> <li>■ Amnesty International</li> <li>■ Comité international de la Croix-Rouge/du Croissant-Rouge</li> </ul> <p>Adressez-vous aux départements de l'ONU pour accéder aux rapports et travaux portant sur les questions pertinentes au sein du système onusien, ainsi que les déclarations, les positions et les antécédents de vote des États membres.</p>

**EXERCICE 6**

## Catégoriser les parties prenantes

**PP**

**PRÉPARATION** Lisez l'exercice pour bien le comprendre. Dessinez une grille des parties prenantes sur un tableau à feuilles mobiles.

**TEMPS REQUIS** L'exercice devrait durer environ 30 minutes.

### Introduction

Expliquez que, lors de l'analyse des alliés et opposants potentiels, nous devons veiller à avoir identifié un groupe aussi large que possible. Une fois l'exercice 5 effectué, nous devrions en avoir une liste complète. Veillez à les nommer expressément: par exemple «entreprise» ne facilitera pas notre analyse – nommez les entreprises pour lesquelles notre question revêt un intérêt direct et ce qu'elles font. Le fait de catégoriser les parties prenantes nous aidera à nous concentrer sur les parties prenantes les plus importantes et à comprendre les liens qu'elles entretiennent actuellement avec la question. Cela nous aidera à décider comment nous pouvons traiter avec elles, maintenant et à l'avenir.

### Effectuer l'exercice

Dessinez une grille sur un tableau à feuilles mobiles et écrivez «cible», «bénéficiaires», «opposants» et «alliés» dans les quatre cases. Revoyez la définition de chacune de ces catégories avec le groupe (voir ci-dessous). Puis prenez la liste des parties prenantes identifiées dans l'exercice 5, discutez du groupe dont elles font partie et notez-les sur le tableau à feuilles mobiles.

#### La cible

Votre cible est le décideur: la personne ou le groupe de personnes doté(e) du pouvoir d'obtenir le changement que vous recherchez.

#### Les bénéficiaires

Il s'agit des personnes dont nous espérons pouvoir améliorer la vie grâce à la réalisation efficace de nos buts.

#### Les opposants

Ce sont ceux qui s'opposent à ce que vous tentez de faire. Certains d'entre eux pourraient devenir des alliés au fil du temps, une fois les questions mieux comprises, ou bien ils pourraient entraver nos efforts, auquel cas ils pourraient devenir des cibles. Demandez au groupe qui bénéficie de la situation actuelle.

- Qui en bénéficie sur le plan économique et/ou politique?
- Qui est susceptible de s'opposer activement à vous et qu'est-ce qui motive cette ou ces personne(s)?
- De quelle puissance jouissent-elles – dans quelle mesure peuvent-elles entraver le progrès?

### **Les alliés**

Ces personnes ou organisations soutiendront les changements que nous cherchons à obtenir parce qu'elles en bénéficieront directement ou indirectement. Il peut s'agir, par exemple, de leaders religieux ou communautaires, de journalistes favorablement disposés, de personnalités ou partis politiques, de donateurs ou de bailleurs de fonds, et ainsi de suite.

Parmi les questions à poser figurent:

- Qui est pénalisé ou défavorisé par la situation actuelle?
- Qui d'autre pourrait vouloir que la situation change?
- Quelle est leur puissance? Devrions/pourrions-nous travailler avec ces personnes ou organisations?

**EXERCICE 7**

# Cartographier les parties prenantes

**PP****PRÉPARATION** Lisez l'exercice pour bien le comprendre. Dessinez une carte des parties prenantes sur un tableau à feuilles mobiles.**P****TEMPS REQUIS** L'exercice devrait durer environ 30 minutes.

## Introduction

Expliquez au groupe que l'exercice de cartographie des parties prenantes est conçu pour nous aider à réfléchir de façon plus approfondie à l'influence d'une partie prenante donnée et à sa position sur notre problématique. Il vise aussi à nous aider à comparer différentes parties prenantes sur la base de deux critères:

- La mesure de leur influence sur notre problématique – quelle importance revêtent pour les gens les points de vue de cette partie prenante sur nos questions?
- La mesure de leur soutien ou opposition à notre position – et la force de ce soutien ou de cette opposition.

## Effectuer l'exercice

Présentez le tableau de cartographie des parties prenantes (voir le modèle à la page suivante) et expliquer ce que représentent les axes. Puis cartographiez les parties prenantes pertinentes sur la base de vos exercices précédents sur le tableau. Demandez au groupe de considérer et de discuter de la position que devrait occuper chaque partie prenante sur la carte. Cela entraînera vraisemblablement une discussion et des désaccords sur les raisons pour lesquelles une partie prenante est peut-être plus ou moins influente ou est plus ou moins favorable. Une fois que les membres du groupe se sont mis d'accord, écrivez le nom de la partie prenante dans la case convenue sur le tableau à feuilles mobiles. Vous pouvez aussi écrire le nom de la partie prenante sur un Post-it ou un morceau de papier et le coller sur le tableau – l'intérêt étant que les noms peuvent ensuite être déplacés s'il y a désaccord sur la position qu'ils devraient occuper.

Une fois que vous aurez cartographié toutes les parties prenantes pertinentes, discutez des implications de cet exercice pour l'axe central de votre travail de plaidoyer. Il est peu probable que la partie prenante la plus influente sera aussi celle qui apportera le plus grand soutien (mais vous aurez peut-être cette chance!). Vous déciderez peut-être de vous concentrer sur une discussion de la question de savoir s'il est plus important de donner la priorité au travail avec les cibles les plus favorables (c'est-à-dire qui apportent le plus grand soutien) ou avec les plus influentes. Cela dépendra d'un certain nombre de facteurs – la probabilité de succès: quelles sont vos chances d'obtenir un impact en défiant ceux qui s'opposent à votre position? Le moment choisi pour vos activités de plaidoyer: avez-vous besoin d'acquiescer plus d'alliés avant d'affronter vos adversaires?

**P** **Modèle de cartographie des parties prenantes**

 Influence sur votre problématique – aptitude à obtenir le changement que nous souhaitons 	<b>Haute</b>				
	<b>Moyenne</b>				
	<b>Faible</b>				
		<b>Fortement opposée</b>	<b>Opposée</b>	<b>Favorable</b>	<b>Fortement favorable</b>
		 <b>Position sur votre problématique</b> 			

## SECTION 2 – DÉFINIR VOTRE STRATÉGIE D'INFLUENCE

## EXERCICE 8

## Carte d'influence

PP

**PRÉPARATION** Familiarisez-vous avec cet exercice. Décidez s'il convient de diviser les participants en groupes ou bien de mener l'exercice en session plénière. Vous aurez besoin d'un tableau à feuilles mobiles et de stylos de différentes couleurs ou de Post-it pour cet exercice.

P

**TEMPS** Cet exercice prendra environ 30 minutes.

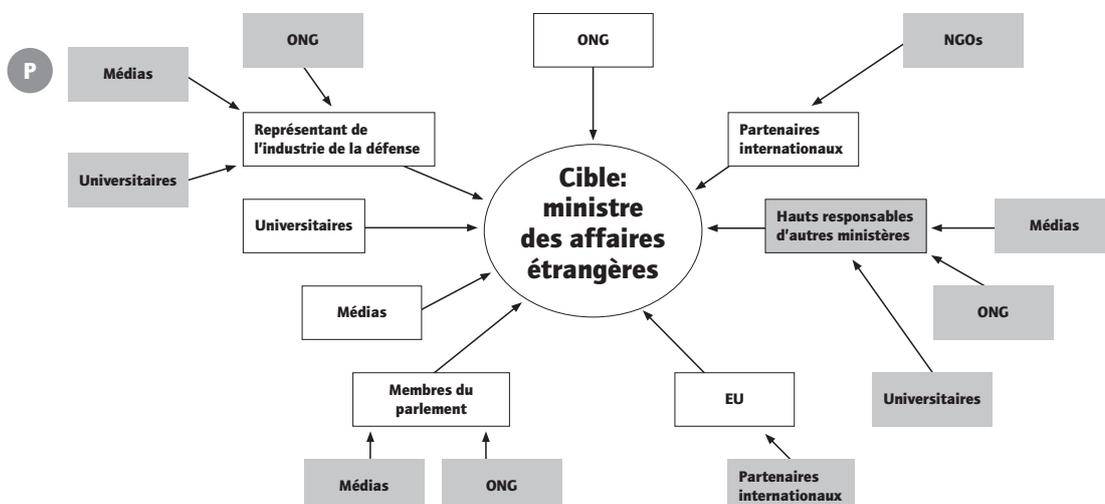
## Introduction

Une carte d'influence est un outil que vous pourrez utiliser pour élaborer, présenter et expliquer votre stratégie d'influence. Elle constitue un guide visuel simple des voies que vous emprunterez pour influencer sur votre cible.

## Effectuer l'exercice

Prenez une feuille de papier vierge:

1. Écrivez le nom de votre cible au centre de la page.
2. Autour de la cible, à l'aide d'un stylo d'une autre couleur ou de Post-its, écrivez/disposez les noms des voies d'influence principales ou primaires que vous pourriez utiliser pour atteindre votre cible.
3. Demander au(x) groupe(s) d'identifier les voies secondaires éventuelles que nous pourrions être en mesure d'emprunter pour influencer les principales voies et, à l'aide d'un stylo d'une autre couleur ou de Post-its, écrivez/disposez-les sur la page.
4. Tracez des flèches pour représenter les relations d'influence.



## EXERCICE 9

## Voies d'influence

PP

**PRÉPARATION** Familiarisez-vous avec cet exercice. Décidez de la manière dont vous allez le présenter et s'il convient de diviser les participants en groupes ou bien de mener l'exercice en session plénière. Dessinez un diagramme des voies d'influence sur un tableau à feuilles mobiles.

P

**TEMPS REQUIS** L'exercice devrait durer entre 30 et 45 minutes.

## Introduction

Expliquez qu'un des éléments les plus importants de notre stratégie d'influence sera l'identification des moyens que nous emploierons pour influencer sur notre cible. Pour ce faire, il faut sélectionner les voies par lesquelles nous pouvons concentrer l'influence sur eux. Une voie d'influence pourrait être:

- une relation personnelle directe (c.-à-d. connaissons-nous le responsable concerné qui travaille sur notre question?)
- une relation indirecte (notre député local exercerait-il une pression sur le gouvernement en notre nom/une couverture médiatique favorable rendrait-elle le gouvernement mieux disposé à effectuer des changements?), ou
- un processus (comment le résultat de l'examen X influera-t-il sur la politique Y?)

*Quelle que soit la situation, il est probable qu'il y aura une variété de voies différentes ouvertes à nous pour influencer notre cible. Pensez à réfléchir aux voies et opportunités d'influence informelles, ainsi qu'aux voies formelles. Par exemple, l'épouse du président s'intéresse-t-elle à notre question? Le chef de la police locale est-il susceptible de réagir positivement à une opinion favorable exprimée par un ami proche, connaissance d'un de nos membres?*

L'astuce consiste à identifier puis à concentrer nos efforts sur les moyens les plus efficaces disponibles. En considérant la qualité des deux types de relations intervenant dans ce processus d'influence – entre nous et la voie et entre la voie et la cible – nous serons en mesure de procéder à une sélection appropriée des voies sur lesquelles nous devons nous concentrer. Par exemple, si nous jugeons qu'une couverture médiatique favorable de notre question aura une plus grande influence sur la cible (par exemple, un ministre) qu'un député de l'opposition, nous déciderons de concentrer nos efforts sur le développement de notre relation avec les journalistes pertinents.

## Effectuer l'exercice

En utilisant le modèle du tableau des voies d'influence:

1. Si les groupes n'ont pas encore élaboré une carte d'influence, demandez-leur de mener une séance de brainstorming pour dresser une liste des voies d'influence qu'ils pourraient emprunter pour atteindre leur cible. (Autrement, référez-vous à la carte d'influence.)
2. Demandez aux groupes de donner à chaque voie une note (haute, moyenne ou faible) indiquant son efficacité au moment d'influer sur la cible.
3. Demandez aussi aux groupes de donner à chaque voie une note (haute, moyenne ou faible) indiquant leur efficacité au moment d'influer sur cette voie.
4. Marquez les résultats sur le tableau des voies d'influence.

**P** **Tableau des voies d'influence****Quelle sera notre efficacité au moment d'influer sur la voie?**

	<b>Élevée</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Faible</b>
<b>Élevée</b>			
<b>Moyenne</b>			
<b>Faible</b>			

**Quelle sera l'efficacité de la voie sur notre cible?**

Une fois que nous aurons décidé de la position de notre voie sur la matrice, nous pourrons utiliser ces conclusions pour prioriser les voies et mettre au point des tactiques en vue d'atteindre notre but.

### SECTION 3: CONSIDÉRER LES OPTIONS EN CE QUI CONCERNE LES ACTIVITÉS DE PLAIDOYER

Maintenant que vous avez élaboré votre stratégie d'influence et que vous savez exactement qui vous allez tenter d'influencer et pourquoi, le troisième élément de la définition de la stratégie d'influence consiste à déterminer les activités que vous allez mettre en œuvre pour influencer sur votre cible.

#### EXERCICE 10

## Développer des relations efficaces

PP

**PRÉPARATION** Il s'agit essentiellement d'une session de brainstorming qui peut être menée soit en petits groupes avec une session de *feedback* soit en groupes plus grands. Cela dépendra de la taille des groupes et de la dynamique au sein du groupe. Un tableau à feuilles mobiles sera requis.

**TEMPS REQUIS** L'exercice devrait durer 30 minutes maximum.

### Introduction

Une partie centrale des activités de plaidoyer – certains diraient la partie la plus importante – est le développement de relations efficaces. Il devient tout particulièrement important dans les nombreux contextes où il n'y a en fait qu'un petit nombre de personnes chargées de prendre les décisions qui nous importent.

### Effectuer l'exercice

Demandez au groupe de réfléchir, dans le cadre d'une session de brainstorming, à la question «*Quels sont les attributs importants dont a besoin notre organisation pour développer des relations efficaces de plaidoyer?*».

Utilisez les attributs suivants comme aide-mémoire:

- **Crédibilité** – être vue comme une organisation capable de présenter des données concrètes, des arguments et des recommandations crédibles sur les sujets de préoccupation.
- **Fiabilité** – démontrer que nous sommes une organisation à laquelle on peut faire confiance pour fournir des informations précises et bien réfléchies et pour travailler dans un esprit de collaboration.
- **Prise de conscience du point de vue des cibles** – démontrer que nous sommes en mesure d'aborder les problèmes dont nous discutons sous différents angles et que nous comprenons les facteurs incitatifs et dissuasifs concernant la prise d'action par les cibles afin de faire leur travail plus efficacement ou plus facilement.
- **Prise de conscience des domaines de responsabilité des différentes cibles et du moment approprié pour aborder ces différentes cibles** – selon leur niveau de responsabilité et leur rôle dans le processus de prise de décisions.
- **Prise de conscience et compréhension du moment où il convient d'utiliser différentes approches de plaidoyer** – les relations efficaces ne doivent pas forcément être constamment de bonnes relations. Nous devrions être en mesure de critiquer nos cibles sans pour autant détruire la relation. La culture du respect est cruciale pour la plupart des relations.

Demandez maintenant au(x) groupe(s) de prendre part à une session de brainstorming sur la question «*Que pouvons-nous faire en tant qu'organisation pour nous aider à améliorer nos chances de développer de bonnes relations?*».

Utilisez les points suivants comme aide-mémoire:

- Veillez à ce que nos arguments et recommandations se fondent sur les données concrètes que nous avons reçues du terrain et à ce qu'ils puissent être appuyés, justifiés et défendus s'ils sont mis en question.
- Adapter en conséquence nos activités de plaidoyer et les supports et messages que nous produisons.
- Élaborer une bonne compréhension de ce que sont nos cibles – pas seulement en termes du rôle qu'elles jouent, mais aussi en termes de leurs positions sur certaines questions, de leurs connexions à différents groupes politiques ou sociaux, de leurs intérêts particuliers (géographiques ou thématiques), de leur niveau d'instruction ou de leur attachement ou affiliation à d'autres organisations pertinentes.
- Veiller à utiliser la bonne approche au bon moment – argumenter de façon constructive à certains moments, critiquer ouvertement à d'autres.
- Veiller à avoir recours aux contacts appropriés pour les cibles appropriées – c.-à-d. faire intervenir des membres du personnel d'échelons supérieurs pour atteindre des cibles plus haut placées.
- Dans la mesure du possible tenter de veiller à rendre notre travail «intéressant» pour nos cibles, en termes de leur point de vue personnel, et de faire en sorte qu'elles voient nos recommandations comme étant dans leur intérêt et correspondant à leurs opinions.
- La toile de fond de nos efforts en vue de développer de meilleures relations réside dans notre travail en vue de mieux effectuer les aspects «fondamentaux» du plaidoyer: énoncer clairement le problème, établir des objectifs clairs, présenter une analyse claire des pouvoirs et des acteurs clés.

## EXERCICE 11

## Communication efficace

PP

**PRÉPARATION** Ici aussi, il s'agit essentiellement d'un exercice de brainstorming qui peut être mené soit en petits groupes avec une session de *feedback* soit en groupes plus grands. Un tableau à feuilles mobiles sera requis.

P

**TEMPS REQUIS** L'exercice devrait prendre environ 45 minutes.

## Introduction

Expliquez qu'un autre élément clé de l'activité de plaidoyer est la communication. Chaque fois que nous agissons, nous communiquons avec un public. Dans différentes situations politiques et à différents moments, des approches différentes s'imposeront, mais dans tous les cas nous devons présenter nos messages de manières pertinentes et efficaces. Pour ce faire, nous devons établir des buts clairs, en identifiant les publics avec lesquels nous communiquons et pourquoi.

## Effectuer l'exercice

Demandez au groupe de prendre part à un exercice de brainstorming sur le thème *Différents types de publics*.

De manière générale, les suggestions des groupes peuvent être rassemblées en trois types de publics:

- Décideurs, responsables de l'élaboration des politiques générales et faiseurs d'opinion
- Groupes et personnes qui s'intéressent à la question
- Grand public

Pour chaque type de public, le message et les façons de le transmettre seront différents. Il sera important de faire des recherches sur nos publics et de veiller à être aussi précis que possible. Par exemple le « grand public » n'est pas un groupe unique ou homogène, mais il se compose de nombreux sous-groupes différents qui peuvent avoir des opinions ou des intérêts différents concernant votre travail, p. ex. hommes, femmes, enfants, personnes politiquement actives, hommes et femmes d'affaires, syndicalistes, etc.

Au moment d'élaborer notre stratégie de communication et de sélectionner nos publics, nous devons nous poser les questions suivantes:

Qui tentez-vous de toucher?

- Qui sont les différents publics que vous tentez de toucher?
- Pourquoi communiquer avec eux?

Que direz-vous?

- Que savent-ils déjà et qu'est-ce qui les intéresse?
- Quels sont les messages qui seront les plus efficaces avec chaque public particulier?
- Que voulons-nous leur dire?

Comment les toucherez-vous?

- Par écrit
- Au moyen de réunions en personne
- Dans le cadre d'un séminaire/d'une réunion d'orientation plus large
- À travers les médias

Demandez aux groupes de choisir un public cible – par exemple «responsables de l'élaboration de politiques générales», «syndicalistes», «hommes jeunes» ou «femmes d'un certain âge». Demandez-leur de passer 10 minutes à réfléchir à:

- ce que nous devrions dire à ce groupe
- la manière dont nous parviendrions à le toucher

Demandez-leur de rendre compte du fruit de leur réflexion et demandez un feedback aux autres groupes.

Présentez le tableau ci-dessous qui illustre certaines des manières de communiquer avec les trois types de publics.

P Petit nombre de personnes	<b>Brève description des différents publics</b>	<b>Types de messages qu'il peut être approprié de communiquer à ces publics</b>	<b>Exemples de bonnes façons de transmettre les messages aux différents publics</b>
↑ <b>Différents publics, différents messages</b> ↓	(1) Responsables de l'élaboration de politiques générales et faiseurs d'opinion	Soit présentez des arguments détaillés et basés sur des données concrètes, soit montrez les liens entre la question et leur pouvoir et position	À travers des documents d'orientation détaillés, ou de simples lettres ou de réunions en vue d'établir l'importance de la question pour eux
	(2) Groupes et personnes qui s'intéressent à la question	<i>Expliquez ce que vous demandez et pourquoi, en identifiant les entraves au changement, mais sans trop entrer dans les détails</i>	Au moyen de bulletins d'information, de dépliants et d'articles de journaux; fournissez des informations plus détaillées à ceux qui les demandent
	(3) Le grand public	<i>Histoires et messages simples et faisant appel aux émotions qui facilitent la compréhension et le dialogue sur les questions</i>	En ayant recours à des personnalités connues ou aux témoignages personnels de ceux qui ont souffert de l'utilisation abusive des armes légères
Grand nombre de personnes			

## EXERCICE 12

## Activités de plaidoyer – réunions en personne

PP

**PRÉPARATION** Ici aussi, il s'agit essentiellement d'un exercice de brainstorming qui peut être mené soit en petits groupes avec une session de *feedback* soit en groupes plus grands. Un tableau à feuilles mobiles sera requis.

**TEMPS REQUIS** La session devrait prendre environ 45 minutes.

## Introduction

Expliquez qu'il existe de nombreux types d'activités de plaidoyer, mais que l'axe central du plaidoyer mené par Saferworld et Conciliation Resources tend à se situer au niveau des décideurs, des responsables de l'élaboration de politiques générales et des faiseurs d'opinion. Ce faisant, nous employons une variété d'activités, mais en particulier des réunions en personne, des tables rondes d'orientation et des supports écrits, ainsi que, de temps en temps, des initiatives médiatiques.

## Effectuer l'exercice

1. Demandez aux groupes de prendre part à une session de brainstorming sur les sortes de choses qu'ils devraient faire, *avant la réunion*, pour veiller à ce que la réunion se déroule sans accroc. Écrivez-les sur un tableau à feuilles mobiles.

Servez-vous du guide suivant:

### Faites des recherches

- Qui allez-vous rencontrer? Vérifiez le milieu dont ils sont issus pour découvrir leurs intérêts pertinents.
- Ont-ils parlé en public de votre question?
- Quel est leur niveau d'autorité? Que pouvez-vous leur demander de faire?
- Quelle sera leur réponse probable?

### Maîtrisez votre sujet

Veillez à être au courant de votre problématique. Supposez que vous devrez expliquer votre problématique en termes simples à une personne dépourvue de connaissances préalables sur le sujet, mais soyez prêt(e) à répondre à des questions pénétrantes/difficiles.

### Montrez-vous clair(e) sur l'objectif

Y a-t-il un résultat précis que vous souhaitez obtenir? Autrement dit, quelles actions souhaitez-vous que votre public prenne? Si vous ne le savez pas, votre public ne le saura pas non plus!

### Assignez les rôles

Si vous allez à la réunion en groupe, veillez à établir qui présentera les principaux éléments, qui prendra des notes, etc. Choisissez votre ou vos messenger(s) avec soin en fonction de leur niveau de connaissances techniques spécialisées, de leurs spécialités, de leur niveau de responsabilité, etc.

2. Demandez aux groupes de mener une séance de brainstorming sur les sortes d'actions qu'ils devraient prendre, *durant la réunion*, pour veiller à son bon déroulement. Écrivez-les sur un tableau à feuilles mobiles.

Utilisez le guide suivant:

- Soyez succinct(e), direct(e) et clair(e), mais jamais agressif(ve).
- Démontrez la logique qui étaye votre message et les raisons pour lesquelles vos interlocuteurs devraient agir en conséquence.
- Mentionnez les alliés pertinents éventuels (qui auraient leur respect) et leur contribution sur la question pour donner de la force à vos arguments.
- Laissez des supports clés aux participants, notamment une note d'orientation résumant votre problématique et vos principaux arguments et éventuellement des informations de référence sur votre organisation.
- Le cas échéant, vérifiez les aspects sur lesquels vous vous êtes mis d'accord avant de clôturer la discussion et convenez en principe d'une réunion de suivi.

3. Demandez aux groupes de mener une séance de brainstorming sur les sortes d'actions qu'ils devraient prendre, *après la réunion*, pour en assurer un suivi efficace. Écrivez-les sur un tableau à feuilles mobiles.

Utilisez le guide suivant:

- Envoyez une lettre de remerciement, résumant les discussions et les engagements éventuellement pris.
- Informez-les de ce que vous comptez faire ensuite et tenez-les au courant des progrès réalisés.
- Conservez un résumé de la discussion pour pouvoir vous y référer ultérieurement.

4. Présentez au groupe les «meilleures astuces» et les «erreurs fréquentes» suivantes et, si vous avez le temps, recueillez leurs réactions.

**Meilleure astuce 1:** Faites attention au temps disponible et au langage corporel de votre public. Une réunion plus courte durant laquelle le public est motivé et pose des questions est préférable à une réunion plus longue durant laquelle vous êtes le/la seul(e) à parler... Faites en sorte qu'ils restent sur leur faim!

**Meilleure astuce 2:** Évitez de présenter vos arguments de façon trop émotive. Les activités sur des questions relatives aux conflits évoqueront inévitablement des histoires choquantes ou tragiques mais, dans un contexte de plaidoyer, il n'est pas toujours nécessaire de les présenter: vous ou votre message pourriez vous laisser submerger par l'émotion de l'histoire en vous concentrant sur ses détails et non sur votre message; mais surtout, cela mettra votre public mal à l'aise et réduira l'espace qu'il pense avoir pour participer de manière critique au travail sur votre problématique et votre message.

#### **Erreurs fréquentes à éviter**

- Faire des recommandations complètement irréalistes
- Ne pas présenter une voix unifiée parmi vos membres ou au sein de votre réseau
- Ne pas avoir suffisamment d'informations pour soutenir vos arguments
- Manquer de cohérence et présenter des messages confus
- Couper les voies de communication avec votre cible

## Étape 4: Finaliser les détails

Maintenant que votre stratégie d'influence globale est en place, vous devez planifier votre approche en plus ample détail. À ce stade, plus vous serez clair(e) dans *l'énoncé de ce que vous espérez changer* (vos objectifs), plus il vous semblera facile de concentrer tous vos moyens et votre énergie sur les efforts en vue d'y parvenir. Ici, une réflexion claire confère une discipline à votre programme d'action, ce qui vous aidera à tracer un itinéraire.

- Quelle est votre «théorie du changement» et quelles sont les hypothèses sur lesquelles elle se fonde? Qu'obtiendrez-vous grâce à vos actions? (Exercice 13 – Théorie du changement et échelle de l'impact)
- Vos objectifs sont-ils Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et fixés dans le Temps? (Exercice 14 – Être SMART)

### EXERCICE 13

## Théorie du changement et échelle de l'impact

**PRÉPARATION** Familiarisez-vous avec l'exercice dans son ensemble, l'échelle de l'impact et le processus de délaboration d'une théorie du changement. Vous devrez aussi soit imprimer des copies de l'échelle de l'impact soit la présenter durant l'exercice.

P

**TEMPS REQUIS** Cette session devrait prendre une heure au maximum.

## Partie 1: Évaluer de façon critique votre «théorie du changement»

### Introduction

Expliquez que nous devons à présent expliciter la logique sous-jacente à notre activité de plaidoyer – notre «*théorie du changement*». Essentiellement, une théorie du changement explique comment un groupe d'accomplissements à court et moyen terme plantent le décor pour la production de résultats à long terme. Elle clarifie les suppositions que nous faisons sur le processus à travers lequel les changements auront lieu.

En mettant en question les suppositions que nous avons faites sur la manière dont les changements ont lieu dans notre contexte et en demandant si notre stratégie est fondée sur les bonnes suppositions, on veillera à ce que des ressources limitées soient utilisées de la façon la plus efficace possible. Lorsqu'une théorie du changement est construite autour de suppositions incorrectes sur le contexte local, même la stratégie de plaidoyer la plus sophistiquée peut échouer.

La manière la plus simple d'élaborer une théorie du changement est de poser la question suivante: «À mon avis, que permettront d'obtenir mes actions?», puis de suivre la chaîne des événements qui, selon nous, se produiront en conséquence. La réponse sera probablement quelque chose comme: «Je pense que si je fais ceci bien, ceci aura lieu, ce qui veut dire que ceci se produira, puis ceci changera et, au bout du compte, le but final sera atteint.» En suivant cette ligne de questionnement, il nous sera

plus facile d'examiner les suppositions que nous avons faites au moment de décider qu'une stratégie particulière est la bonne. Il nous sera aussi plus facile d'évaluer si les mesures que nous avons décidé de prendre sont *nécessaires* et *suffisantes* pour atteindre nos buts.

### Effectuer l'exercice de la théorie du changement

- Demandez aux participants ce qu'ils pensent de l'idée d'une «théorie du changement». Est-ce qu'ils formulent d'ores et déjà une théorie du changement pour leurs activités de plaidoyer? Y a-t-il d'autres manières pour eux de décrire la logique sous-jacente à leurs activités de plaidoyer?
- Divisez le groupe en petits groupes de 4 ou 5 et demandez-leur de formuler une théorie du changement pour un but qu'ils cherchent à atteindre en répondant à la question suivante «Qu'est-ce que j'espère obtenir à travers mes actions?».
- Demandez au groupe de prendre part à une séance de brainstorming sur les **suppositions** sur lesquelles se fonde leur théorie du changement.
- Demandez aux membres du groupe d'évaluer de façon critique s'ils pensent que les actions qu'ils proposent seront **nécessaires** pour parvenir au résultat déclaré – sont-elles les actions qu'il convient de prendre?
- Demandez au groupe d'évaluer de façon critique s'ils pensent que les actions qu'ils proposent seront **suffisantes** pour parvenir au résultat déclaré – et, dans la négative, quelles autres mesures doivent être prises.
- Demandez aux petits groupes de présenter leurs réactions et commentaires au groupe entier et invitez les autres groupes à faire des commentaires sur les présentations, en mettant en question les suppositions et en faisant une critique des approches.

Organisez une discussion pour déterminer si les participants pensent que le fait d'avoir une théorie du changement déclarée s'est avéré utile au moment d'évaluer les progrès de leur travail de plaidoyer.

## Partie 2: L'échelle de l'impact

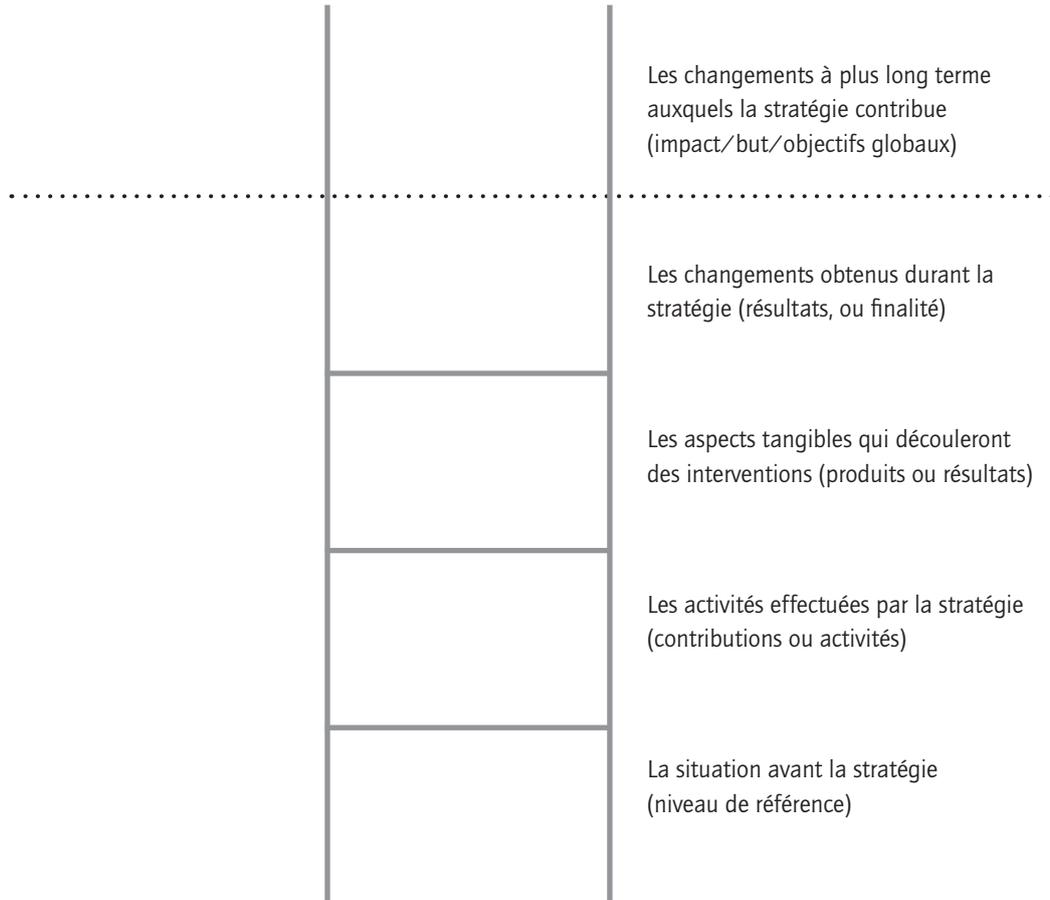
### Introduction

Expliquez que c'est l'occasion de séparer les différents éléments des résultats que nous espérons atteindre à travers nos actions. L'échelle de l'impact nous aidera à y parvenir en clarifiant les liens entre nos actions et nos progrès à différents niveaux.

### Mener l'exercice de l'échelle de l'impact

1. Sur un tableau à feuilles mobiles, présentez l'échelle de l'impact et décrivez-en les différents éléments. Expliquez qu'elle met en relief la manière dont les progrès obtenus à un niveau contribuent aux progrès obtenus au niveau suivant; l'échelle nous montre qu'il est important de mesurer les changements à chaque niveau afin de démontrer la manière dont nous «gravissons les échelons» – nous ne pouvons mesurer l'impact que si nous avons également suivi les progrès et les changements au niveau des échelons inférieurs. Mais insistez sur le fait que le niveau le plus élevé (l'impact) échappe au contrôle du projet; nous devons viser à contribuer à l'impact, mais ne pouvons pas le créer à travers notre seul projet.
2. Cartographiez les buts et les objectifs émergents mis au point au cours des sessions précédentes sur l'échelle de l'impact, pour voir à quels niveaux ils se situent, et pour commencer à déterminer ce qui se situe aux autres niveaux (si plusieurs buts/objectifs ont été mis au point durant les sessions antérieures, ne faites ceci que pour un des buts, afin de gagner du temps et de donner un exemple).
3. Organisez une discussion pour déterminer si les participants pensent que l'échelle de l'impact leur sera peut-être utile au moment de planifier, de comprendre et d'assurer le suivi de leur travail. Dans l'affirmative, comment pensent-ils l'utiliser? Ou bien ont-ils employé des outils similaires? (possibilité de relier cet aspect à une discussion sur les *log frames* (cadres logiques)).

**P** **L'échelle de l'impact**



## EXERCICE 14

## Être SMART

PP

**PRÉPARATION** Familiarisez-vous avec l'acronyme SMART. Écrivez l'acronyme sur un tableau à feuilles mobiles, et ce que signifie chacune de ses lettres (cependant, vous voudrez peut-être le faire dans le cadre de l'exercice). Familiarisez-vous avec l'illustration d'un objectif SMART et, si possible, effectuez votre propre illustration plus pertinente à partir de votre contexte.

**TEMPS REQUIS** Cet exercice devrait prendre environ 40 minutes.

## Introduction

Expliquez que les mesures intermédiaires que vous devez prendre pour atteindre votre but final sont souvent désignées comme des «objectifs au niveau des résultats». Il s'agit de changements que nous pouvons directement entraîner ou auxquels il est évident que nous pouvons contribuer. Ils vous permettront aussi de voir comment vous pouvez mesurer vos progrès par rapport à votre but.

## Effectuer l'exercice

1. Introduisez l'acronyme SMART – vous souhaiterez peut-être écrire les 5 mots sur un tableau à feuilles mobiles lorsque vous introduirez le concept.

Lorsque nous fixons des objectifs, il est utile de les préciser de manière à ce que nous puissions dire si nous les avons atteints ou non – soyez SPÉCIFIQUE et MESURABLE. Si nous les formulons comme des résultats – autrement dit si nous exprimons de la façon la plus précise possible ce que nous cherchons à changer et indiquons dans quels délais – nous et les autres pouvons déterminer ce qu'il faut mesurer, et dans quels délais.

Si nos objectifs sont influencés par notre analyse des approches qui porteront leurs fruits, et dérivent de notre évaluation antérieure de l'environnement externe et des réalités internes de notre situation, ils devront englober des étapes RÉALISTES qui se concentrent sur des changements concrets.

Une fois que nous avons formulé notre objectif de cette manière, on peut se demander s'il est de fait RÉALISABLE dans les délais suggérés.

## Specific **M**asurable **A**chievable **R**ealistic **T**ime-bound (Spécifique **M**esurable **A**tteignable **R**éaliste fixé dans le **T**emps)

2. Présentez l'illustration d'un objectif SMART

Ce qui suit est une illustration de la différence entre un but axé sur le changement, un objectif plus précis axé sur l'action et un objectif SMART.

**But:** Améliorer les politiques de prévention des conflits et de construction de la paix de l'UE en utilisant les résultats d'analyses participatives PPP de conflits.

**Objectif axé sur l'action:** Améliorer les politiques de prévention des conflits et de construction de la paix de l'UE en organisant des réunions avec des responsables clés pour communiquer le besoin d'améliorer les instruments existants de prévention des conflits et de construction de la paix.

**Objectif SMART:** Améliorer les politiques de prévention des conflits et de construction de la paix de l'UE en organisant des réunions avec des responsables clés au sein de la Commission, de l'EEAS (Service européen pour l'action extérieure) et des délégations entre janvier 2011 et mars 2012 afin de communiquer des recommandations pour l'amélioration des instruments existants de prévention des conflits et de construction de la paix sur la base des analyses participatives PPP de conflits.

3. Discutez de la question de savoir si les membres du groupe voient l'intérêt de fixer des objectifs SMART et s'ils pensent qu'il leur serait utile d'en fixer dans le cadre de leur travail.
4. Divisez le groupe en sous-groupes de 4 ou 5 personnes et demandez-leur de formuler un objectif SMART pour un résultat qu'ils ont précédemment identifié.
5. Rassemblez à nouveau les sous-groupes et demandez à chacun de présenter leur objectif SMART, puis de juger de son caractère SMART par rapport aux cinq éléments – il sera utile d'avoir les cinq mots sur un tableau à feuilles mobiles à ce stade.
6. Demandez aux membres du groupe de réfléchir au degré d'utilité de leurs objectifs SMART et de dire s'ils pensent qu'ils les utiliseront dans le cadre de leur planification.

## Étape 5: Mise en œuvre et suivi

Une stratégie de plaidoyer requiert un calendrier, ainsi que des lignes hiérarchiques et des responsabilités clairement définies. Vous devez décider de ce que vous mesurerez (indicateurs) pour vous permettre de suivre les progrès et d'ajuster votre travail en conséquence. Les stratégies ne sont pas immuables, mais il vous faut de bonnes raisons, fondées sur une analyse robuste, pour les ajuster de manière à satisfaire les exigences externes et internes. Cela signifie que vous devez savoir si votre travail est efficace ou non.

- Quels sont les calendriers pour vos objectifs et vos activités? Qui devrait faire quoi et quand devraient-ils le faire? (Exercice 15 – Tableau de Gantt)
- Comment comptez-vous suivre vos progrès? Serez-vous capable d'adapter et de modifier votre stratégie au besoin? (Exercice 16 – Établir les indicateurs)

### MISE EN ŒUVRE

Il est important de planifier de la manière la plus détaillée possible la mise en œuvre de votre stratégie ou activité, en particulier pour les projets de plus grande envergure. Un plan de mise en œuvre explicitera pour toutes les personnes concernées ce qui est attendu d'elles et à quel stade du calendrier du projet. L'élaboration d'un plan de mise en œuvre peut souvent mettre en relief l'échelle de ce qui est planifié et vous aidera à assigner les ressources et le personnel requis.

#### EXERCICE 15

### Tableau de Gantt

**PP**

**PRÉPARATION** Familiarisez-vous avec le tableau de Gantt, et décidez de la manière dont vous allez présenter cet exercice. Repensez aux tableaux de Gantt liés au plaidoyer que vous avez peut-être utilisés récemment et qui pourraient vous aider à expliquer l'utilité de cet outil.

**P**

**TEMPS REQUIS** Cette session devrait prendre environ une heure.

### Introduction

Expliquez qu'un tableau de Gantt rassemble tous les éléments de notre plan et précise qui devrait faire quoi et quand. Les tableaux de Gantt constituent un bon moyen de présenter notre plan d'action. Ils explicitent notre plan de manière à ce que les personnes concernées puissent partager notre compréhension de ce qui doit être fait et du moment où certaines actions doivent être effectuées pour veiller à ce que le projet soit mis en œuvre dans les temps.

Un tableau de Gantt recense non seulement les activités sous forme d'un calendrier facile à lire, mais il peut aussi contribuer à mettre en évidence les relations et les écarts entre les activités. Il constitue aussi un moyen concret de veiller à ce que les ressources ne soient pas trop sollicitées à tout moment.



## SUIVI

Le suivi est un processus continu de collecte d'informations tout au long d'un projet. Les informations recueillies donnent des indications régulières des progrès (ou de l'absence de progrès) par rapport aux plans et aux résultats escomptés, et mettent en relief les aspects sur lesquels il est peut-être nécessaire d'ajuster le projet. S'il est planifié dès le début du projet, le suivi ne devrait pas prendre trop de temps.

### EXERCICE 16

## Établir les indicateurs

PP

**PRÉPARATION** Familiarisez-vous avec le modèle d'établissement des indicateurs – vous déciderez éventuellement d'en présenter certains sous forme de photocopiés ou sur un tableau à feuilles mobiles ou avec PowerPoint.

P

**TEMPS REQUIS** La session prendra au moins 45 minutes.

## Introduction

Expliquez que lors de la mise en œuvre de notre plan, nous devrions toujours suivre nos progrès. Cela est important pour nous permettre de tirer le meilleur parti de ressources limitées parce que:

- Le suivi nous aide à identifier ce qui est efficace et ce qui ne l'est pas, ce qui nous permet d'apprendre, d'être adaptables et de modifier notre stratégie et nos tactiques à mesure que les situations évoluent.
- Au fur et à mesure que nous en découvrons davantage sur le contexte dans lequel nous opérons et que la situation change, nous devrions être prêts à revoir les objectifs que nous avons établis précédemment. Le suivi efficace, qui suppose de comparer les progrès effectivement effectués et les objectifs, devrait nous aider à le faire de façon appropriée.

La clé d'un suivi gérable et efficace réside dans le choix d'un nombre limité d'aspects que nous mesurerons (indicateurs) qui correspondent le mieux au changement que nous souhaitons obtenir, et dans le choix des personnes qui recueilleront les informations et à quel moment.

Il est facile de se retrouver dépassé par les exigences de suivi, et tout aussi facile de finir par suivre les aspects incorrects. Nous devrions choisir de suivre quelques aspects importants, et veiller à les examiner régulièrement.

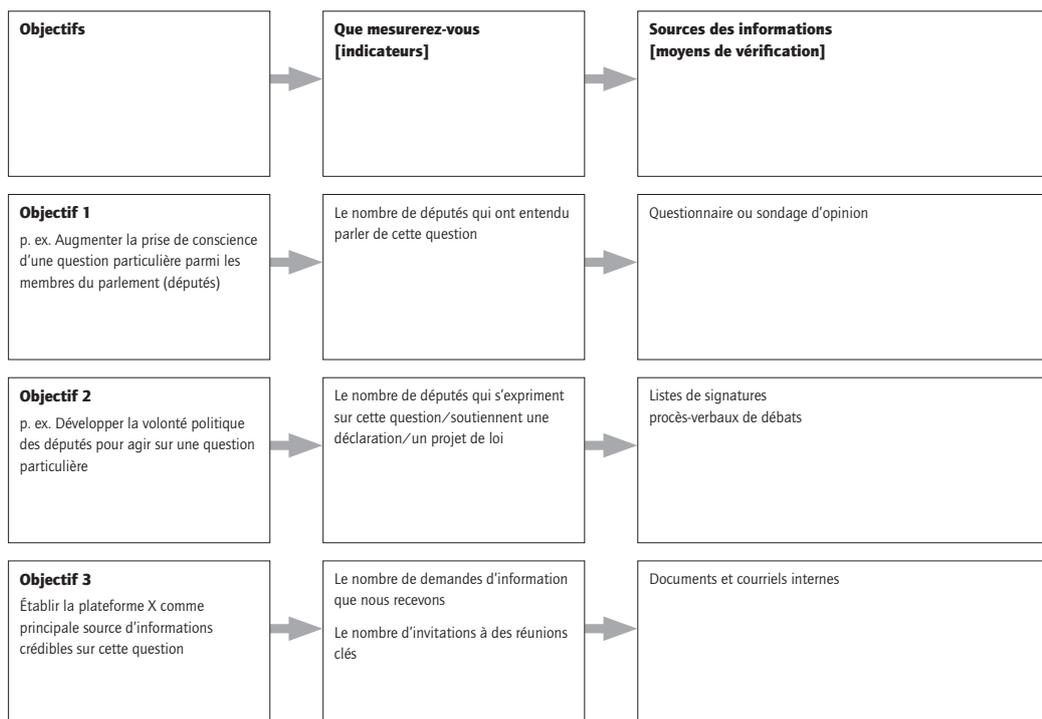
Par exemple, dans l'étape 3 nous avons parlé de l'importance de relations efficaces et du degré auquel le plaidoyer efficace dépend de cette partie du travail. Il s'agirait là d'un des aspects dont nous souhaiterions assurer le suivi. Les critères ont mis en relief la crédibilité, la fiabilité, et la connaissance de nos cibles (leurs positions, rôles et attitudes). Lors des réunions régulières d'examen, nous tenterions de consacrer plus de temps à une évaluation du rythme et de la qualité de nos progrès dans ces domaines.

## Effectuer l'exercice: Utilisation du modèle d'établissement d'indicateurs

Pour chacun des objectifs que vous avez fixés dans la session antérieure, demandez au groupe de considérer les questions suivantes: Que mesurerons-nous pour indiquer la réalisation ou non-réalisation de cet objectif?

Où trouverez-vous ces informations – quelles sont les principales sources et techniques que vous utiliserez?

### P Modèle d'établissement des indicateurs



Expliquez que l'intérêt important de cet exercice réside à la fois dans l'identification des indicateurs que vous allez employer pour mesurer les progrès et dans les sources d'information que vous utiliserez pour déterminer si vos indicateurs ont été satisfaits, MAIS AUSSI dans l'intégration de la collecte de ce type de données et du passage en revue des progrès dans vos plans. Clôturez la session en demandant au groupe si ce modèle serait utilisé pour leur planification.

## Étape 6: Évaluation

L'évaluation diffère du suivi dans la mesure où elle cherche à déterminer la valeur du travail, et non de déterminer si le travail a eu lieu conformément aux plans ou non. Elle suppose de faire des jugements sur ce que le travail a permis de changer: est-il pertinent, a-t-il un sens, est-il durable, a-t-il profité aux bonnes personnes, a-t-il été effectué en utilisant les ressources judicieusement?

- Comment votre stratégie ou activité de plaidoyer sera-t-elle évaluée? Par qui, et quand? (Exercice 17 – Évaluation)

### EXERCICE 17

## Évaluation

**PP**

**PRÉPARATION** Familiarisez-vous avec les questions et pensez à quelques illustrations basées sur votre propre expérience/le contexte local afin d'expliquer les problématiques. Utilisez l'exemple de stratégie de plaidoyer pour aiguiller le travail des participants en petits groupes.

**TEMPS REQUIS** La session devrait prendre environ une heure.

## Introduction

L'évaluation a souvent lieu à la fin d'un projet (mais aussi parfois à la mi-parcours) et elle est le moyen d'identifier les enseignements et les meilleures pratiques.

Cette phase du processus:

- vous permet de revenir en arrière et de faire des jugements sur l'efficacité passée (ce qui pourrait intéresser les parties prenantes comme les bailleurs de fonds)
- vous permet de tirer les leçons de l'expérience afin d'améliorer les pratiques futures
- vous aide à comprendre si votre théorie du changement est assez robuste pour être examinée de près
- aide les autres à voir quels changements ont eu lieu et si ces changements sont importants.

### Attribution/contribution

Il est très difficile de prouver sans l'ombre d'un doute que nos programmes d'action ont directement entraîné des changements politiques et sociaux précis, et encore plus problématique d'établir des liens entre notre programme d'action et l'impact sur les bénéficiaires. Cela est dû au fait que nous travaillons dans un environnement complexe dans lequel nos propres interventions n'ont pas lieu isolément – par rapport aux activités des autres, aux contextes locaux ou à la situation économique et politique dans laquelle nous travaillons. Cependant, ce que nous pouvons tenter de faire de façon réaliste, c'est construire un argument raisonnable pour montrer que notre travail a **contribué** à tout changement perçu et ajouté un point de vue ou un angle qui n'avait pas été introduit par les autres acteurs.

### Données et preuves

La validité d'une évaluation réside dans la collecte d'une variété de données et dans leur examen pour déterminer ce qu'elles nous apprennent sur notre travail. Pour ce faire, nous devons avoir un lien clair et logique entre ce que nous avons dit vouloir changer (le but), ce qu'était la situation lorsque nous avons commencé (base de référence) et ce que nous mesurerons pour prouver si nous avons réussi ou non (indicateur). Nos objectifs SMART (jalons) nous permettent de suivre les progrès et de recueillir des données concrètes. Pour contribuer à assurer un processus d'évaluation sans accroc, recueillez et conservez vos données et preuves en un lieu accessible.

## Effectuer l'exercice

Utilisez l'exemple de stratégie de plaidoyer en petits groupes et encouragez-les à réfléchir aux questions suivantes:

### 1. Qui devrait prendre part à l'évaluation? Comment? Sur la base de quelles conditions?

Il sera important de tenter d'évaluer l'incidence de notre travail sur les personnes à différents niveaux (particuliers, familles, communautés, régions, etc.). Nous pourrions ainsi broser un tableau plus cohérent de ce qui a changé, des bénéficiaires, de ceux qui n'en ont pas bénéficié et des raisons de cet état de fait.

Pensez à la participation des publics suivants au processus d'évaluation: bénéficiaires, organisations et groupes communautaires locaux, ceux qui travaillent sur la question au sein de votre organisation et en partenariat avec elle, décideurs et représentants gouvernementaux. Qui devrait prendre part à l'évaluation de l'exemple de stratégie et comment?

### 2. Qui concevra et conduira l'évaluation?

Nous avons l'option de faire intervenir une entité extérieure ou des représentants des communautés touchées, ou encore de former une équipe mélangée. Qui feront-nous intervenir dans la conception? Aurons-nous recours à des évaluateurs internes ou externes? Ou un mélange des deux?

### 3. Quand l'évaluation devrait-elle être menée?

Veillez à inclure cet aspect dans votre tableau GANTT, et à prévoir des fonds suffisants. L'argent sera-t-il épuisé une fois le projet fini? Avons-nous besoin de planifier une évaluation de mi-parcours ou six mois avant la fin, de manière à pouvoir envisager de demander des fonds pour continuer?

### 4. Par rapport à quels résultats convient-il de mener l'évaluation?

Nous devrions évaluer notre programme par rapport aux résultats que nous prévoyons d'obtenir. Veillez à ne pas tenter de tout évaluer – choisissez l'aspect le plus important du travail. Qu'évaluerons-nous? Est-ce réaliste étant donné les fonds dont nous disposons? Comment pouvons-nous nous préparer pour en tirer le meilleur profit?

### 5. Quelles méthodes utiliserez-vous?

Comment ferons-nous en sorte que nous entendons des voix et des perspectives différentes? Comment réunirons-nous la gamme de données et d'informations requises pour émettre un jugement raisonnable sur ce qu'a changé notre intervention?

### 6. Que ferez-vous des résultats de votre évaluation?

Comment seront utilisés les conclusions et les enseignements? Pouvons-nous identifier des aspects précis que nous et notre organisation ferons différemment en conséquence? Comment encouragerons-nous les autres à réfléchir aux implications de leur travail? De quels systèmes disposons-nous au sein même de notre organisation pour tirer les enseignements des évaluations et des autres bilans? À qui en ferons-nous part?

Demandez aux groupes si cela leur a semblé utile et s'il y a des éléments qu'ils ajouteraient ou supprimeraient avant d'utiliser ceci dans leur travail.

## Annexe 1: Questionnaire destiné aux participants

Pour vous aider à concevoir la session de plaidoyer la plus appropriée possible pour les participants, vous devriez dialoguer avec eux à l'avance afin d'évaluer le niveau de leurs activités actuelles de plaidoyer et pour obtenir leur point de vue sur les aspects qu'il serait utile d'aborder. Cela vous aidera à choisir les activités et les outils pendant le temps dont vous disposez. Vous devriez envoyer un questionnaire aux participants quelques semaines à l'avance pour vous donner assez de temps pour recevoir et analyser leur réponse. Ci-dessous nous vous proposons un simple questionnaire qui pourrait être utilisé à cette fin.

### Questionnaire pour l'atelier de plaidoyer

Nom de l'organisation:

Que signifie «plaidoyer» pour votre organisation?

Quels sont les principaux thèmes sur lesquels travaille votre organisation? Quelles sont les principales activités que vous entreprenez?

Entrenez-vous des activités à travers lesquelles vous tentez d'influer sur des décisions, politiques ou pratiques particulières prises ou adoptées par d'autres acteurs et qui ont une incidence sur la vie des gens? Lesquelles? Pouvez-vous donner un exemple?

Quelle sorte de changements voudriez-vous tenter d'obtenir, ou à quelle sorte de changements souhaitez-vous contribuer?

Veuillez décrire brièvement la façon dont vous planifiez et mettez en œuvre ces activités.

Quels sont les défis que vous rencontrez au moment d'influencer les décisions, politiques ou pratiques d'autres acteurs?

Qu'attendez-vous de cet atelier?

Suggestions de questions à débattre lors de l'atelier:

## Concevoir la session de formation en plaidoyer

Dans l'idéal, la formation relative à l'apprentissage et aux outils présentés dans ce manuel serait dispensée dans le cadre d'un atelier de deux jours, avec suffisamment de temps pour discuter durant les exercices et pour réfléchir à leur utilité. Cependant, on sait qu'il ne sera pas toujours possible de mettre deux journées de côté, de sorte que le manuel est conçu de manière à ce que la formation puisse être aussi dispensée en un jour. Grâce aux résultats du questionnaire destiné aux participants, vous devriez concevoir un programme qui satisfait le mieux possible les besoins des participants dans les délais prévus. Vous trouverez des exemples de la manière dont de telles sessions pourraient être menées ci-dessous.

## Annexe 2: Exemple d'ordre du jour

### Atelier de formation de deux jours

#### Journée 1

- 09.30 Bienvenue
- 09.45 Présentation du plaidoyer
- 10.15 Vue d'ensemble Étape 1  
Évaluer la situation  
Exercice 1 – Analyse SWOT
- 11.00 Pause
- 11.15 Vue d'ensemble Étape 2 – Établir les buts  
Exercice 2 – Arbre des problèmes et des solutions
- 12.30 Exercice 3 – Tableau des solutions
- 13.00 Pause déjeuner
- 13.45 Exercice 4 – Classer les solutions
- 14.30 Vue d'ensemble Étape 3 –  
Élaborer une stratégie d'influence  
Section 1:  
Exercice 5 – Identifier les parties prenantes  
Exercice 6 – Catégoriser les parties prenantes
- 15.30 Pause
- 15.45 Exercice 7 – Cartographier les parties prenantes
- 16.15 Section 2: Exercice 8 – Carte d'influence
- 16.45 Exercice 9 – Voies d'influence
- 17.15 Discussion et récapitulatif de la journée
- 17.45 Ajourné

#### Journée 2

- 09.30 Bienvenue et récapitulatif
- 09.45 Étape 3 – Section 3  
Exercice 10 – Développer des relations efficaces
- 10.15 Exercice 11 – Communiquer efficacement
- 10.45 Pause
- 11.00 Exercice 12 – Activités de plaidoyer
- 11.45 Vue d'ensemble Étape 4 –  
Finaliser les détails  
Exercice 13 – Théorie du changement et échelle de l'impact
- 12.45 Déjeuner
- 13.30 Exercice 14 – Être SMART
- 14.15 Étape 5 – Mise en œuvre et suivi  
Exercice 15 – Tableau de GANTT
- 15.00 Pause
- 15.15 Exercice 16 – Établir les indicateurs
- 16.00 Étape 6 – Évaluation  
Exercice 17 – Évaluation
- 16.45 Discussion et récapitulatif des six étapes  
Questions et réponses
- 17.15 Clôture

## Annexe 3: Exemple d'ordre du jour

### **Atelier de formation d'un jour**

- 09.00 Bienvenue et présentation du plaidoyer
- 09.15 Étape 1 – Évaluer la situation (Exercice 1 – Analyse SWOT)
- 09.45 Étape 2 – Établir les buts (Exercice 2 – Arbre des problèmes-des solutions)
- 10.45 Pause
- 11.00 Étape 2 – Établir les buts (Exercice 3 – Tableau des solutions)
- 11.30 Étape 2 – Établir les buts (Exercice 4 – Classer les solutions)
- 12.00 Étape 3 – Élaborer une stratégie d'influence (Exercice 5 – Identifier les parties prenantes et Exercice 7 – Cartographier les parties prenantes)
- 13.00 Pause déjeuner
- 13.45 Étape 3 – Élaborer une stratégie d'influence (Exercice 8 – Carte d'influence, ou Exercice 9 – Voies d'influence)
- 14.15 Étape 3 – Considérer les options pour le plaidoyer (Exercice 10 – Développer des relations efficaces, et/ou Exercice 11 – Communiquer efficacement)
- 15.00 Pause
- 15.15 Étape 3 – Considérer les options pour le plaidoyer (Exercice 12 – Activités de plaidoyer)
- 16.00 Étape 4 – Finaliser les détails – (Exercice 14 – Être SMART)
- 16.45 Étape 5 – Mise en œuvre et suivi (Exercice 16 – Établir les indicateurs)
- 17.30 Vue d'ensemble Étape 6 – Évaluation  
Questions + réponses
- 18.00 Clôture

## Annexe 4: Modèle de stratégie de plaidoyer

Ayant réfléchi et travaillé sur les six étapes du plaidoyer stratégique, vous devriez maintenant être en mesure de formuler une stratégie cohérente qui rassemble les différents éléments dans un document unique. Cette stratégie de plaidoyer devrait ressembler au modèle ci-après.

### **Stratégie de plaidoyer**

#### **Toile de fond**

Cette section devrait décrire brièvement la toile de fond du contexte en matière de sécurité et de conflits du pays/de la région dont il s'agit, et l'histoire de votre intervention dans ce pays et/ou sur cette question particulière. Référez-vous à tout rapport récent ou autre travail en cours dont il peut être pertinent ou utile d'avoir connaissance.

#### **La question – Quel est le problème que vous tentez de résoudre?**

Cette section présentera de manière détaillée (mais pas excessivement) la ou les questions sur laquelle ou lesquelles porte votre travail. Vous présenterez le plus clairement possible les problèmes tels que vous les voyez et les solutions que vous recherchez.

#### **Votre «analyse du pouvoir» – Qui sont les protagonistes clés et quelle est leur position?**

Cette section décrira les protagonistes clés qui sont importants pour la question sur laquelle vous travaillez, leurs positions sur votre problématique (y sont-ils favorables ou opposés) et elle devrait préciser la ou les cible(s) clé(s), les alliés et les opposants.

#### **Vos buts et vos objectifs précis en matière de plaidoyer – Que tentez-vous de changer?**

Cette section présentera vos buts de plaidoyer axés sur les changements, qui vous permettront de parvenir aux solutions que vous recherchez. Vous présenterez aussi certains de vos objectifs en matière de plaidoyer, y compris le type de plaidoyer qui est requis pour contribuer à atteindre les solutions répertoriées plus haut, et pourquoi. Vous y ajouterez tous les objectifs SMART intermédiaires éventuels qui forment la base de votre stratégie de plaidoyer.

#### **Votre stratégie d'influence – Comment persuaderez-vous vos cibles d'agir?**

Cette section devrait décrire la manière dont vous prévoyez d'influer sur les acteurs clés, p. ex. les voies d'influence auxquelles vous aurez recours, et présenter en détail votre «théorie du changement», c.-à-d. la logique que vous employez et les suppositions que vous avez faites.

#### **Votre plan d'activité – Le moment de donner des détails**

Cette section traduit votre stratégie d'influence en action et commencera à donner des informations détaillées sur les dimensions «qui», «quoi», «où» et «quand» de votre activité de plaidoyer. Un chronogramme vous aidera à suivre votre évolution.

#### **Les indicateurs – Comment jugerez-vous vos progrès?**

Cette section présentera certains indicateurs par rapport auxquels vous pouvez évaluer le succès de votre travail de plaidoyer. En établissant des indicateurs, vous verrez ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, ce qui vous aidera à peaufiner encore votre stratégie.



Saferworld  
The Grayston Centre  
28 Charles Square  
Londres N1 6HT  
Royaume-Uni

Tél: +44 (0)20 7324 4646

Fax: +44 (0)20 7324 4647

Courriel: [general@saferworld.org.uk](mailto:general@saferworld.org.uk)

Site Web: [www.saferworld.org.uk](http://www.saferworld.org.uk)

Organisation caritative immatriculée  
sous le n° 1043843

Société à responsabilité limitée n° 3015948



**CONCILIATION  
RESOURCES**  
working together for peace

Conciliation Resources  
173 Upper Street  
Londres N1 1RG  
Royaume-Uni

Phone: +44 (0)20 7359 7728

Fax: +44 (0)20 7359 4081

Email: [cr@c-r.org](mailto:cr@c-r.org)

Web: [www.c-r.org](http://www.c-r.org)

Registered charity n° 1055436

A company limited by guarantee n° 03196482