

# PLAIDOYER pour la santé

UN GUIDE PRATIQUE

Sarah Chaput



**RÉFIPS**  
RÉSEAU FRANCOPHONE INTERNATIONAL  
POUR LA PROMOTION DE LA SANTÉ

## Une publication de la collection Partage RÉFIPS – Région des Amériques

### Auteure

**Sarah Chaput**, M. Sc., coordonnatrice du RÉFIPS Amériques

### Collaborateurs

Avec la précieuse collaboration des membres du groupe de travail coordonné par le RÉFIPS Amériques, qui ont permis de rendre possible la réalisation de ce projet et qui ont joué un rôle clé dans les décisions concernant les orientations de l'ouvrage et sa révision :

**David Houéto**, médecin, maître de conférences agrégé en promotion de la santé de l'École de santé publique de l'Université de Parakou, président du RÉFIPS international ;

**David-Martin Milot**, médecin spécialiste en santé publique et médecine préventive, professeur adjoint à l'Université de Sherbrooke, président de Médecins du Monde Canada ;

**Fenel Bellegarde**, spécialiste en accessibilité, handicap et accompagnement, communicateur social au Bureau du Secrétaire d'État à l'Intégration des Personnes Handicapées, cofondateur de l'Institut Haïtien de langue des signes (IHLS), professeur à l'Université Notre-Dame

d'Haïti et l'Université Épiscopale d'Haïti, cofondateur de l'Organisation des conseillers et formateurs pour l'accessibilité universelle et l'inclusion (OCONFOR) ;

**Geneviève McCready**, infirmière et professeure au Département des sciences de la santé de l'Université du Québec à Rimouski ;

**Johanne Lessard**, conseillère en soins infirmiers au Centre intégré de santé et services sociaux (CISSS) de Lanaudière, chargée d'enseignement à l'Université de Sherbrooke et de Montréal, membre du conseil d'administration du RÉFIPS Amériques ;

**Dana-Nicoleta Radu**, infirmière clinicienne à l'Hôpital Notre-Dame et stagiaire à la maîtrise de santé publique de l'École de santé publique de l'Université de Montréal (option promotion de la santé), qui a contribué à la recension des écrits et à la rédaction.

### Série de fascicules

Dana-Nicoleta Radu

### Révision linguistique

Marie-Ève Lefebvre

### Conception graphique et réalisation

Nicole Tétreault

Dans ce document, le masculin est utilisé sans intention discriminatoire et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Reproduction autorisée à des fins non commerciales avec mention de la source, qui devrait être indiquée comme suit : Chaput, S. et le groupe de travail du RÉFIPS sur le plaidoyer en santé. (2021). *Plaidoyer pour la santé. Un guide pratique*. Réseau francophone international pour la promotion de la santé (région des Amériques). Collection Partage.

ISBN: 978-2-9818695-3-1



## Remerciements

Le RÉFIPS Amériques tient à remercier chaleureusement :

**Marie-France Raynault**, médecin spécialiste en médecine préventive et santé publique, professeure émérite au Département de médecine sociale et préventive de l'Université de Montréal et directrice du Centre de recherche Léa-Roback, pour son soutien dans la supervision du stage de Dana-Nicoleta Radu et la révision du guide et des fascicules.

Les personnes inspirantes qui ont accepté de participer à une entrevue pour partager leur expérience de plaidoyer : **Aurélia van Gucht, Fabien Burnotte, Lise Gauvin, Rodrigue Boureima Barry et Sonia Togna.**

**Le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec** pour son soutien financier, essentiel pour la réalisation de cette publication.

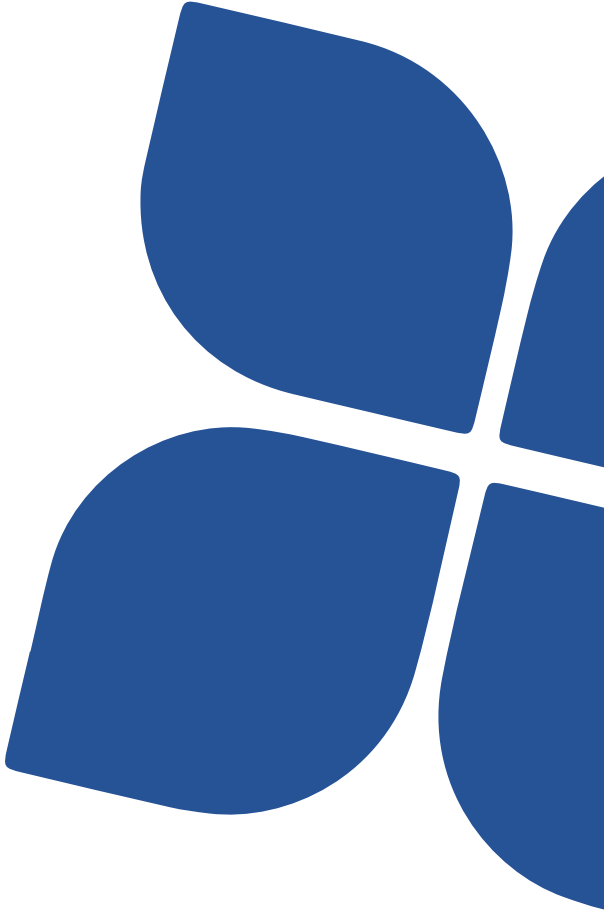
**Santé  
et Services sociaux**  
**Québec** 



# Le Réseau francophone international pour la promotion de la santé (RÉFIPS)

Le RÉFIPS est reconnu en tant que seul organisme intercontinental à opérer à la fois exclusivement en français et en promotion de la santé. Créé dans la foulée de la promulgation de la Charte d'Ottawa de 1986, il adhère à la définition de la promotion de la santé qui y est décrite.

La mission du RÉFIPS est de faire reconnaître et de renforcer la promotion de la santé dans les pays francophones en animant un réseau de partage de connaissances, d'expériences et d'outils. La diffusion d'un guide sur l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer pour la santé fait donc partie intégrante de sa mission.



« Ne doutez jamais qu'un petit groupe de citoyens réfléchis et engagés puisse changer le monde. C'est d'ailleurs toujours ainsi que cela s'est produit.

— Margaret Mead



## Mot du président du RÉFIPS international



L'aspect multisectoriel de la santé n'est plus un secret pour personne de nos jours. La reconnaissance de cette dimension multisectorielle exige du secteur médical un redimensionnement de l'abord des enjeux d'amélioration de la santé de sorte à se reposer sur la vision

écologique de la santé qui reconnaît l'importance de nombreux déterminants, majoritairement en dehors du secteur. Une telle vision impose la collaboration multisectorielle pour de meilleurs résultats dans les interventions visant l'amélioration de la santé et du bien-être des populations. Cela ne va pas de soi dans le secteur médical, pour lequel depuis longtemps — sinon encore pour une bonne partie — la santé est perçue dans une vision biomédicale et reste essentiellement l'affaire des spécialistes. Plusieurs défis sont ainsi à relever, d'abord dans le secteur médical lui-même, afin de pouvoir réunir tous les acteurs autour de l'objectif d'amélioration de la santé.

Un des outils qui a fait ses preuves dans le ralliement à la cause de la santé reste le plaidoyer. Quand bien même la littérature regorge de nombreuses publications portant sur le sujet, il faut reconnaître que très peu sont issues directement du monde francophone.

Avec, aussi, la tendance qui est de plus en plus vers le positionnement du concept de plaidoyer dans chaque secteur en vue de son appropriation à travers un langage qui lui est propre, il était temps de le développer dans le secteur de la promotion de la santé et dans le monde francophone. C'est dans ce sens que le présent opuscule est offert sous l'égide du Réseau francophone international pour la promotion de la santé (RÉFIPS), pour mettre à la portée des professionnels concernés des exemples pratiques de mise en œuvre de plaidoyer pour le ralliement à la cause de l'amélioration de la santé dans le monde francophone.

Sans aucune intention d'exhaustivité, les exemples ainsi mis en exergue — et qui traversent tout le monde francophone — se veulent une source d'inspiration pour les praticiens de la promotion de la santé afin qu'ils disposent de plus d'éléments de référence pouvant orienter leurs efforts de contextualisation de l'usage du plaidoyer pour la cause de la santé.

Considéré comme un premier essai dans ce domaine au sein du RÉFIPS, les échos issus de son utilisation permettront d'aller plus loin pour rendre encore plus fréquente et efficace la pratique du plaidoyer dans le but d'améliorer la santé et le bien-être des populations.

D' David Houéto, médecin et maître de conférences agrégé en promotion de la santé de l'École de santé publique de l'Université de Parakou,



### Pourquoi un guide sur l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer et à qui s'adresse-t-il?

Le présent guide sur le plaidoyer vient s'ajouter aux nombreuses publications du RÉFIPS et traduit bien l'essence de ce qu'est un réseau de partage. On ne saurait développer un plaidoyer sans mettre de l'avant la collaboration des partenaires. Comme le dit Sharma : « Partout où un changement doit se faire, le plaidoyer a un rôle à jouer. »

Les actions de plaidoyer font partie intégrante de la vision du RÉFIPS, car elles s'inscrivent dans les stratégies de promotion de la santé. Lorsqu'on promeut la santé, on agit sur ses déterminants, et on se doit de faire référence à l'intersectorialité. On peut travailler au niveau local, régional, national et même international. Persuader des personnes ou des instances investies de certains pouvoirs d'apporter leur soutien à des changements touchant la santé des populations doit se faire de manière à permettre aux personnes d'influence de bien comprendre les objectifs poursuivis et les moyens qu'on désire utiliser. Le plaidoyer devient ainsi un outil incontournable.

Ce guide contient des techniques, des ressources et des outils destinés à toutes personnes ou tous groupes désirant élaborer et intégrer un plaidoyer dans le cadre de leur travail.

Les étapes d'élaboration d'un plaidoyer sont présentées et des exemples ont été insérés et expliqués lorsque cela était possible, en fonction de la nature de chacune d'elle. Plusieurs outils d'orientation sont également présentés afin de faciliter l'élaboration du plaidoyer.

Bon plaidoyer !

Johanne Lessard, conseillère en soins infirmiers au CISSS de Lanaudière et chargée d'enseignement à l'Université de Sherbrooke et de Montréal, également membre du conseil d'administration du RÉFIPS Amériques



# Table des matières

Table des matières .....	7
Présentation du guide.....	9
Raison d'être .....	9
Population cible.....	9
Objectifs.....	9
Méthode.....	9
Structure.....	9
<b>Section 1   Qu'est-ce que le plaidoyer pour la santé? .....</b>	<b>10</b>
Mots ou concepts associés au plaidoyer et au plaidoyer pour la santé .....	10
Autres méthodes d'influence utilisées en promotion de la santé .....	11
Approches et niveaux d'action du plaidoyer .....	12
Utilités et défis du plaidoyer.....	13
<b>Section 2   Conditions préalables à l'utilisation du plaidoyer pour la santé.....</b>	<b>15</b>
Connaître les contextes d'utilisation du plaidoyer .....	15
Saisir les principes des bonnes pratiques .....	15
1 <sup>er</sup> principe   La participation .....	15
2 <sup>e</sup> principe   La représentation .....	16
3 <sup>e</sup> principe   La rétroaction.....	17
4 <sup>e</sup> principe   La légitimité .....	17
Comprendre les risques potentiels .....	17
Comprendre les politiques et le pouvoir .....	18
Qu'est-ce que la politique? .....	18
Qu'est-ce que le pouvoir? .....	18
La relation entre le plaidoyer et le pouvoir.....	19
Comprendre ses propres pouvoirs et sa capacité d'influence.....	19
Les dangers à éviter avec le pouvoir .....	19

<b>Section 3   Mise en pratique du plaidoyer pour la santé</b> .....	21
Étape 1   Identifiez et analysez le problème .....	22
Étape 2   Documentez le problème, les solutions et le contexte .....	25
Étape 3   Définissez votre but et vos objectifs .....	31
Étape 4   Identifiez et analysez les parties prenantes .....	32
Étape 5   Identifiez et étudiez vos publics cibles .....	36
Étape 6   Analysez et gérez les risques.....	38
Étape 7   Identifiez et mobilisez vos partenaires.....	40
Étape 8   Formulez vos messages et identifiez vos stratégies de diffusion .....	42
Étape 9   Choisissez vos stratégies d'influence .....	47
Étape 10   Préparez le suivi et l'évaluation .....	48
Étape 11   Évaluez la faisabilité de votre stratégie .....	54
Étape 12   Élaborez votre plan de travail .....	56
<b>Conclusion</b> .....	58
<b>Boîte à outils</b> .....	59
<b>Références</b> .....	60
<b>Annexes</b> .....	62
Annexe 1   Aperçu de la méthodologie de recherche de la documentation .....	62
Annexe 2   Outils pour compléter l'analyse FFOM (SWOT).....	63





## Présentation du guide

### › Raison d'être

Le plaidoyer est un outil puissant en promotion de la santé. Dans les dernières années, les participants de diverses activités de formation dans lesquelles le RÉFIPS a été impliqué au sein de plusieurs pays ont fait ressortir un grand besoin de soutien à l'égard de sa pratique.

Bien que plusieurs références sur le plaidoyer existent déjà, aucune ne fournissait suffisamment d'outils simples à utiliser pour élaborer une stratégie concrète de plaidoyer dans un contexte international de promotion de la santé, et ce, dans un format concis et accessible en français. Ce guide se présente comme un sommaire d'outils existants, l'intention étant de les rendre plus accessibles et de faciliter leur utilisation. Il sera certainement très utile aux professionnels et intervenants de tous les pays francophones qui cherchent à agir sur les déterminants sociaux de la santé et l'équité.

### › Population cible

Toute personne qui souhaite mener une démarche de plaidoyer en promotion de la santé, peu importe sa profession ou son milieu de travail : ministère, organisation non gouvernementale, réseau de la santé, association, ordre professionnel, organisme communautaire, etc.

### › Objectifs

Informers les acteurs de promotion de la santé sur la pratique du plaidoyer et ses méthodes, les outiller concrètement pour réaliser leur stratégie et, enfin, les inciter à passer à l'action.

### › Méthode

Ce guide pratique est le fruit de la démarche d'un groupe de travail mis en place par le RÉFIPS Amériques, qui a défini les orientations et la structure de l'ouvrage ainsi que révisé son contenu. Il se base sur un document d'information sur le plaidoyer destiné aux acteurs en promotion de la santé élaboré par le Dr David Houéto, président du RÉFIPS international.

Une recension de la documentation existante a également été réalisée afin de rassembler les outils et notions de plusieurs références clés utiles au plaidoyer en promotion de la santé (détails à l'annexe 1). Dans le but d'alléger le texte, les références ne sont mentionnées qu'à la fin de l'ouvrage, sauf lorsqu'un passage a été utilisé intégralement.

Afin de rendre le guide inspirant et plus tangible, des entrevues semi-dirigées ont été réalisées avec cinq personnes qui ont mené une démarche de plaidoyer dans des contextes variés ciblant différents niveaux décisionnels.

### › Structure

Ce guide est divisé en trois sections. La section 1 introduit le concept de plaidoyer, incluant sa définition, ses formes, ses avantages et ses défis. La section 2 porte sur les conditions préalables à l'utilisation du plaidoyer pour la santé et aborde plus précisément les contextes d'utilisation du plaidoyer, les principes de bonnes pratiques, les risques potentiels ainsi que les notions de politique et de pouvoir. La section 3 aborde la mise en pratique de l'action de plaidoyer et les différents volets à prendre en compte dans la démarche.

Le guide est accompagné d'une série de fascicules illustrant des expériences vécues de plaidoyers en promotion de la santé en provenance des quatre régions du RÉFIPS (Afrique, Amériques, Europe, Pacifique occidental). Ces exemples mettent en évidence l'application concrète, sur le terrain, d'une stratégie de plaidoyer et l'effort humain déployé par les acteurs impliqués dans l'optique d'atteindre les objectifs fixés.





## Section 1 | Qu'est-ce que le plaidoyer pour la santé?

### › Mots ou concepts associés au plaidoyer et au plaidoyer pour la santé

Il existe un grand nombre de définitions du terme « **plaidoyer** », mais ce concept peut être défini comme étant un **ensemble d'actions cohérentes** menées par un individu, un groupe ou une communauté visant à :

- › **Exposer une problématique** pour laquelle le *statu quo* n'est pas adéquat ;
- › **Soutenir activement une cause** et tenter de persuader les autres de l'importance de celle-ci ;
- › **Représenter les points de vue d'un individu ou groupe** particulier en faisant connaître leurs positions aux législateurs, autorités réglementaires, institutions, organisations ou autres responsables qu'ils souhaitent influencer ;
- › **Influencer la prise de décision** en vue de changer, assurer la mise en application ou faire accepter socialement des politiques, lois, règlements, procédures, normes ou programmes.

Les actions de plaidoyer représentent l'une des stratégies porteuses pour résoudre une problématique et peuvent faire partie d'une initiative plus large. Elles peuvent être spontanées ou soigneusement planifiées, représenter une intervention unique ou faire partie d'une méthode continue. Les actions de plaidoyer n'impliquent pas nécessairement des coûts faramineux. La profondeur et la qualité de l'analyse de la problématique ainsi que la préparation de la stratégie ont un réel impact sur l'efficacité du plaidoyer.

**Le plaidoyer pour la santé** représente l'une des trois stratégies du domaine de la promotion de la santé définies par la Charte d'Ottawa (OMS et coll., 1986). Le terme « **plaidoyer** », tel qu'utilisé dans ce guide, fait référence

au plaidoyer visant à améliorer la santé des populations par l'action sur les déterminants de la santé.

Sans nécessairement causer directement de maladies, les **déterminants de la santé** peuvent être définis comme les causes profondes des problèmes de santé des populations. Ils sont notamment associés aux conditions de vie et aux environnements dans lesquels les individus naissent, grandissent, apprennent et travaillent. La répartition inégale des biens, des services, des ressources et du pouvoir en fonction du statut social entraîne des inégalités sociales qui ont des répercussions sur la santé. Cela dit, les actions sur les déterminants de la santé doivent tenir compte des enjeux liés aux inégalités sociales de santé dans l'optique de les réduire.



## ➤ Autres méthodes d'influence utilisées en promotion de la santé

Le plaidoyer est souvent confondu avec d'autres méthodes d'influence utilisées en promotion de la santé. En fait, il englobe plusieurs termes tels que le lobbying ou le marketing social, qui sont des méthodes pouvant être utilisées pour réaliser une stratégie de plaidoyer.

Tableau 1 | Définition d'autres méthodes d'influence utilisées en promotion de la santé

<b>La sensibilisation</b>	La sensibilisation est souvent le premier pas d'une stratégie de plaidoyer. Elle consiste à informer les gens d'une situation pour qu'ils soient conscients de la problématique d'intérêt.
<b>Le lobbying</b>	Souvent confondu avec le plaidoyer, le lobbying consiste à communiquer directement avec des décideurs, soigneusement choisis, et à exprimer des opinions au nom d'une organisation. L'objectif du lobbying est de faire passer la législation qu'on soutient ou de faire échouer ou modifier la législation à laquelle on s'oppose. Le lobbying comporte toujours le plaidoyer, mais le plaidoyer n'inclut pas toujours le lobbying.
<b>La mobilisation sociale</b>	La mobilisation sociale est une stratégie opérationnelle qui peut faire partie d'une démarche de plaidoyer. Elle implique l'appui et la participation active de plusieurs secteurs de la société. La mobilisation sociale rassemble ceux qui sont affectés par un problème et ceux qui peuvent contribuer à le résoudre, à travers le réseautage et l'organisation.
<b>Le marketing social</b>	Avec une approche orientée vers le consommateur, le marketing social vise le changement de comportement avec l'objectif ultime de générer des effets bénéfiques sur la population. Le marketing social recourt à des méthodes et des outils inspirés du marketing commercial qui se prêtent bien aux interventions socioculturelles, puisqu'ils permettent d'influencer les relations sociales, les règles sociales et les représentations de la réalité (tiré de Baril et Paquette, 2016). Le marketing social en soi ne vise pas nécessairement une action politique, mais cette approche peut faire partie d'une stratégie de plaidoyer.
<b>L'éducation pour la santé</b>	L'éducation pour la santé est le processus aidant les individus à agir séparément ou collectivement pour prendre des décisions éclairées relativement à des problèmes affectant leur santé en tant qu'individus, familles et communautés. Elle consiste non seulement à communiquer des informations, mais également à stimuler la motivation, les aptitudes et la confiance nécessaires pour améliorer la santé.
<b>L'information, éducation, communication (IEC)</b>	L'IEC se rapporte à des programmes complets d'intervention qui visent à réaliser des changements de comportement ou d'attitude dans des groupes de la population bien déterminés en utilisant une combinaison de stratégies de communication. Cette approche se base sur une étude des besoins et des perceptions des groupes cibles et peut recourir à du matériel appartenant aux médias de masse aussi bien qu'à des affiches ou des brochures.
<b>La communication pour le changement de comportement (CCC)</b>	La CCC se rapporte à la communication stratégique conçue pour réaliser des changements spécifiques de comportement au niveau individuel ou collectif, afin de favoriser une vie saine et prévenir des problèmes de santé. Si la communication ne peut produire ou maintenir le changement de comportement à elle seule, il s'agit d'une composante clé d'une stratégie globale, et aussi d'une composante fondamentale du processus de plaidoyer.

## ➤ Approches et niveaux d'action du plaidoyer

Le plaidoyer peut se diviser en trois grandes approches :

- le plaidoyer **pour** ;
- le plaidoyer **avec** ; et
- le plaidoyer **par** les personnes affectées par la problématique.

Nombre d'initiatives de plaidoyer utilisent les trois approches à différents moments.

Les démarches de plaidoyer les plus durables sont généralement celles réalisées **par** les personnes directement touchées par le problème à résoudre. Dans de tels cas, ces personnes s'approprient les leviers pour créer les changements désirés dans leur propre réalité et peuvent ainsi poursuivre le plaidoyer tant et aussi longtemps que ce changement ne sera pas mis en place. Cette approche nécessite souvent un renforcement des capacités de ces personnes. Cependant, puisqu'une stratégie de plaidoyer peut comporter des risques pour les personnes concernées et nécessiter un savoir-faire ou des connaissances, il arrive que l'unique option, au départ, soit un plaidoyer avec ou **pour** les autres.

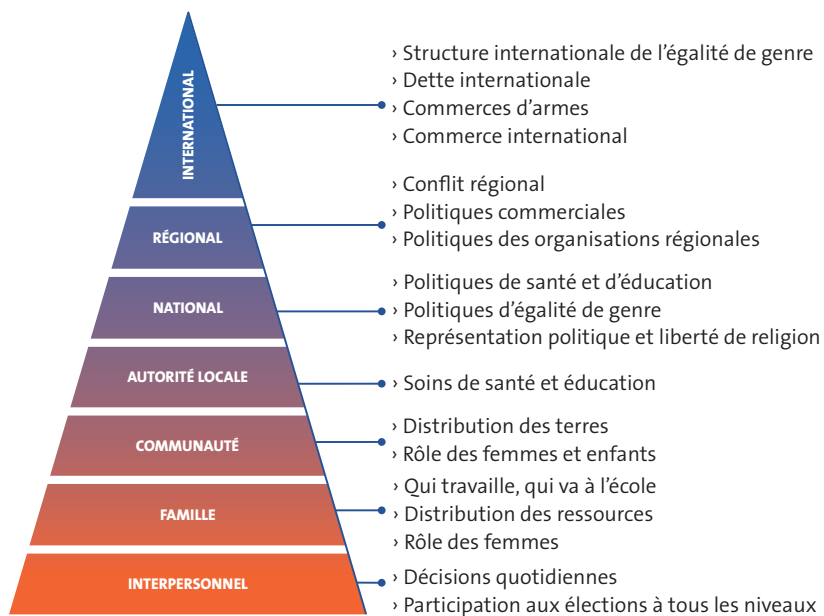
La **légitimité** d'une démarche de plaidoyer repose sur le fait qu'on trouve justifié que les personnes menant les actions de plaidoyer interviennent sur l'enjeu en question dans la communauté. Cette légitimité doit être à la fois reconnue par les personnes qu'on souhaite influencer et par les personnes à qui l'on souhaite donner une voix.

Dans les cas où on réalise un plaidoyer **avec** ou **pour** les personnes affectées par la problématique, la légitimité envers les personnes qu'on souhaite influencer peut se baser, par exemple, sur l'accès aux populations concernées, l'expertise ou le réseau. En ce qui a trait à la légitimité envers les personnes à qui l'on souhaite donner une voix, elle doit se baser sur une relation de confiance bâtie avec le temps, ce qui implique un engagement à long terme. Elle nécessite entre autres une capacité d'écoute et une humilité qui permettent de laisser la place à une autre personne plus légitime pour les représenter.

Ainsi, la meilleure façon d'être légitime est de faire en sorte que la démarche de plaidoyer soit réalisée **par**, et en attendant que ce soit possible, **avec** ou **pour** les personnes touchées par la problématique. Quelques principes de bonnes pratiques sont présentés à ce sujet à la section « Saisir les principes des bonnes pratiques » à la page 15.

Une stratégie de plaidoyer peut s'intéresser à des enjeux et viser des acteurs de divers ordres, selon le problème et les types de groupes impliqués. La figure 1 illustre des exemples de décisions prises à différents niveaux.

Figure 1 | Les différents niveaux d'action d'un plaidoyer



(Tiré de Norwegian Church Aid, 2016)

Comme les décisions prises à un niveau peuvent affecter les autres, l'idéal est de **mener les actions de plaidoyer à plusieurs niveaux** pour obtenir des changements permanents. Une dette internationale très élevée, par exemple, implique que les gouvernements nationaux puissent avoir peu d'argent à dépenser en santé et en éducation. Les actions de plaidoyer pour l'amélioration de l'accès aux soins visant le niveau des

autorités locales pourraient ainsi s'avérer vaines en raison d'un problème situé au niveau international.

Bien que les individus dans les communautés soient affectés par l'effet des décisions prises à des niveaux supérieurs, ils peuvent tout de même influencer ces décisions en votant et en faisant pression sur les dirigeants. En effet, les problématiques du niveau local peuvent faire l'objet d'actions de plaidoyer au niveau national.

## › Utilités et défis du plaidoyer

Le plaidoyer est une stratégie qui présente plusieurs **utilités**. Entre autres, il peut contribuer à :

- › Aider les individus à devenir des agents de changement dans leur propre communauté ;
- › Agir sur les racines profondes du problème à résoudre et sur les inégalités sociales que celui-ci engendre pour apporter des changements à long terme ;
- › Générer davantage de ressources pour d'autres actions de développement ;
- › Changer les structures du pouvoir et les systèmes induisant des inégalités sociales ;
- › Apporter des changements positifs dans les lois, les politiques, les pratiques, les services ainsi que les comportements et attitudes de la communauté.

Le plaidoyer connaît aussi plusieurs **défis**, qui comprennent :

- › La longueur possible (et probable) du processus ;
- › Les idéologies organisationnelles et les valeurs de la société bien ancrées qui sont à la racine des problèmes d'inégalités ;
- › La collaboration avec des gens ayant une vision différente avec qui il faudra arriver à un consensus ;
- › Le maintien de partenariats solides ;
- › L'adaptation de la démarche à l'environnement sociopolitique qui évolue, incluant les changements de gouvernement ;
- › Les petits budgets.

Il est nécessaire de connaître l'existence de ces défis dès le départ de manière à effectuer une évaluation réaliste des actions de plaidoyer à entreprendre.

### Patience!

- ✓ Il n'est pas toujours possible d'atteindre les objectifs de plaidoyer dans le laps de temps voulu. Parfois, une décennie, et même plus, est nécessaire pour observer un changement en lien avec les déterminants sociaux et les politiques. **Dans ce contexte, il peut être nécessaire de cesser temporairement certaines activités de plaidoyer et d'attendre qu'une fenêtre d'opportunité se présente.** La stratégie de plaidoyer peut aussi être réorientée afin d'influencer la création d'une telle fenêtre d'opportunité.
- ✓ Développer son niveau d'aisance devant l'imprévisibilité du résultat permet également d'éviter la frustration et le découragement, puisque plusieurs événements et acteurs pourraient venir l'influencer.

Tableau 2 | Quelques mythes à propos du plaidoyer

<p><b>Le plaidoyer est seulement une question d'actions politiques.</b></p>	<p>Bien que les actions politiques jouent un rôle clé dans le plaidoyer, celui-ci peut prendre plusieurs formes et impliquer des acteurs variés. Les actions politiques peuvent représenter une stratégie mineure dans un plan global, puisque les efforts de plaidoyer peuvent cibler la communauté, les membres du public ou les médias, qui peuvent devenir des partenaires.</p>	<p>Le « <b>Plaidoyer pour l'éradication de la maladie à virus Ebola en Afrique</b> » démontre bien que cet outil peut aussi viser une mobilisation communautaire. Dans ce cas, les comportements des membres de la communauté contribuaient au problème, et une partie de la démarche de plaidoyer était orientée envers la communauté.</p> <p>Pour en savoir plus, consultez le fascicule 3 — <a href="https://refips.org/plaidoyer-fascicules/">https://refips.org/plaidoyer-fascicules/</a></p>
<p><b>Les activités de plaidoyer nécessitent un gros budget.</b></p>	<p>Plusieurs stratégies de plaidoyer efficaces peuvent fonctionner avec un petit budget. Bien sûr, les ressources financières sont importantes, mais d'autres types de ressources comme le temps, les connaissances et les partenariats sont aussi importants et ne peuvent pas être achetés.</p> <p>Pour en savoir plus, consultez le fascicule 1 —</p>	<p>Le « <b>Plaidoyer pour le développement d'un réseau cyclable utilitaire à Sherbrooke</b> » démontre bien qu'une démarche de plaidoyer ne demande pas obligatoirement un gros budget. L'utilisation des réseaux sociaux pour rallier les membres de la communauté de même que les rencontres avec les décideurs sont des activités qui n'impliquent pas de coûts en soi.</p> <p><a href="https://refips.org/plaidoyer-fascicules/">https://refips.org/plaidoyer-fascicules/</a></p>
<p><b>Le plaidoyer est un domaine spécialisé.</b></p>	<p>N'importe qui peut réaliser des activités de plaidoyer. Il ne s'agit pas de tâches réservées exclusivement à des professionnels ou des experts. Ce guide fournit les outils de base pour entamer une démarche de plaidoyer.</p> <p>Pour en savoir plus, consultez le fascicule 2 —</p>	<p>Le « <b>Plaidoyer pour la prévention et l'élimination des violences envers les femmes en Nouvelle-Calédonie</b> » démontre bien que le plaidoyer n'est pas un domaine spécialisé. Dans ce cas, le travail en réseau a permis de renforcer les compétences du groupe de pression.</p> <p><a href="https://refips.org/plaidoyer-fascicules/">https://refips.org/plaidoyer-fascicules/</a></p>
<p><b>Je suis seul, personne ne m'écouterà.</b></p>	<p>Beaucoup d'enjeux de santé publique sont complexes et peuvent paraître insurmontables pour un individu seul. Toutefois, toute démarche de plaidoyer doit commencer quelque part. Il suffit de cibler des buts et des objectifs réalistes et d'identifier des individus ou des groupes qui se rallieront aux efforts qu'on fait afin de mettre en place une coalition plaidante efficace.</p> <p>Pour en savoir plus, consultez le fascicule 1 —</p>	<p>Le « <b>Plaidoyer pour le développement d'un réseau cyclable utilitaire à Sherbrooke</b> » démontre bien qu'une démarche de plaidoyer fructueuse peut démarrer avec une seule personne !</p>
<p><b>Le plaidoyer n'est pas mon travail. Je n'ai pas le temps de réaliser un plaidoyer.</b></p>	<p>Le plaidoyer représente une stratégie clé en promotion de la santé et ne nécessite pas obligatoirement beaucoup de temps. Certaines actions comme une lettre à l'éditeur ou une publication sur les réseaux sociaux prennent peu de temps. Aussi, si des partenaires se joignent à la démarche, les efforts pourront être partagés. De plus, par une mise en commun, on gagne en légitimité et en crédibilité, d'où l'importance d'un plaidoyer collectif, par exemple par le biais d'une coalition.</p> <p>Pour en savoir plus, consultez le fascicule 4 —</p>	<p>Le « <b>Plaidoyer pour le droit au logement pour toutes et tous</b> » démontre bien que les actions de plaidoyer peuvent faire partie intégrante d'un travail dans le domaine de la promotion de la santé.</p>
<p><b>Le plaidoyer n'est pas basé sur des données probantes.</b></p>	<p>Pour qu'une démarche de plaidoyer soit fructueuse, elle doit être basée sur des données probantes qui doivent aussi être percutantes. Par conséquent, le plaidoyer doit comporter une étape de recherche documentaire afin de mieux orienter les actions. Cette recherche peut aussi se faire auprès d'individus pour mieux comprendre les perspectives et les comportements relatifs à une situation de plaidoyer.</p> <p>Pour en savoir plus, consultez le fascicule 5 —</p>	<p>Le « <b>Plaidoyer pour la pratique de l'activité physique — La Charte de Toronto</b> » démontre bien que le fait de baser une démarche de plaidoyer sur des données probantes est un gage de succès !</p>

## Section 2 | Conditions préalables à l'utilisation du plaidoyer pour la santé

### › Connaître les contextes d'utilisation du plaidoyer

Savoir quand entamer une démarche de plaidoyer peut être difficile à déterminer. Voici quelques exemples de contextes où le plaidoyer peut être une bonne stratégie à adopter :

- › Obtenir plus de financement pour un programme de santé ;
- › Mettre sur pied un nouveau programme ;
- › Favoriser l'accès à un programme ou à des soins de santé, d'éducation ou à d'autres services ;
- › Changer une politique publique ou assurer sa mise en application.

« Partout où un changement doit se faire, le plaidoyer a un rôle à jouer. — Sharma »

### › Saisir les principes des bonnes pratiques

Le plaidoyer réalisé par les personnes touchées par le problème à résoudre permet d'atteindre des résultats plus tangibles. Toutefois, si vous entreprenez une démarche de plaidoyer en leur nom, celle-ci conduira à des résultats

plus efficaces et durables si elle suit quatre principes de bonnes pratiques : la participation, la représentation, la responsabilité et la légitimité.

#### 1<sup>er</sup> principe | La participation

Si vous entreprenez une démarche de plaidoyer au nom des personnes touchées par le problème, il est essentiel de susciter leur participation à toutes les étapes de la démarche. Les stratégies suivantes vous permettront d'assurer le transfert des aptitudes vers les personnes concernées et de faciliter le processus d'autonomisation (*empowerment*).

- › **La validation par la communauté.** Validez d'abord si la communauté sent qu'il y a un besoin et qu'un changement est nécessaire.
- › **Le contrôle par la communauté.** Laissez aux membres de la communauté la plus grande part du pouvoir décisionnel et agissez plutôt à titre de facilitateur ayant un rôle-conseil.
- › **Le renforcement des capacités.** Appuyez le développement des connaissances et des capacités des membres de la communauté en matière de plaidoyer afin qu'ils deviennent eux-mêmes des agents de changement, en tenant compte de leur façon de faire et de l'influence qu'ils peuvent avoir sur les politiques.
- › **L'édification communautaire.** Soutenez la communauté en mettant en place des stratégies pour favoriser la cohésion sociale, le réseautage, la conscience critique, la participation et la coopération. Ces stratégies permettront à la communauté d'être plus unie pour la cause et d'éviter qu'elle soit marginalisée ou stigmatisée.

La participation comporte quelques inconvénients puisqu'elle demande du temps et des ressources et qu'elle peut rendre la communauté plus vulnérable aux risques d'une démarche de plaidoyer (pour en savoir plus sur les risques, consultez la section « Comprendre les risques potentiels » à la page 17). Dans certains cas, ces risques peuvent surpasser les bénéfices de la démarche. Toutefois, la participation est essentielle à toute stratégie de plaidoyer et comporte des avantages importants, soit :

- Une plus grande légitimité des actions entreprises ;
- De meilleurs résultats liés à des solutions adaptées à la communauté ;
- Une meilleure acceptation des solutions par la communauté ;
- Des actions plus durables liées au renforcement des capacités de la communauté ;
- Une réduction des inégalités de pouvoir ;
- La garantie d'une plus grande responsabilité sociale ou communautaire.

### Quelques règles d'or sur le renforcement des capacités

- ✓ **Pas de précipitation.** Le renforcement des capacités est un processus à long terme.
- ✓ **Couleur locale.** La capacité est valorisée par le respect des valeurs locales. Appuyez-vous sur les capacités existantes en vous servant du savoir-faire local et sachez canaliser la force des institutions existantes.
- ✓ **Transparence.** Dialogue franc, transparence et large participation sont des éléments essentiels. Rendez toujours des comptes aux personnes à qui vous souhaitez donner une voix.
- ✓ **Durabilité.** Les capacités sont au cœur du développement, de sorte que le renforcement des capacités devrait promouvoir les résultats du développement durable.
- ✓ **Flexibilité.** Le renforcement des capacités que vous pouvez fournir doit correspondre à ce que les organisations locales attendent de vous. Soyez suffisamment souple pour répondre aux besoins et aux agendas locaux tout en maintenant les valeurs à la base de votre plaidoyer.
- ✓ **Engagement.** Trouvez des stratégies pour rester motivé, même dans des circonstances difficiles. Plus les capacités sont faibles, plus le besoin est grand.

(Tiré et adapté de O'Connell, 2007)

Pour des exemples inspirants de plaidoyers misant sur le renforcement des capacités (*empowerment*) des personnes touchées par la problématique, consultez le « Plaidoyer pour la prévention et l'élimination des violences envers les femmes en Nouvelle-Calédonie » (fascicule 2) et le « Plaidoyer pour le droit au logement pour toutes et tous » (fascicule 4) . [<https://refips.org/plaidoyer-fascicules/>]

## 2<sup>e</sup> principe | La représentation

Posez-vous ces questions essentielles à propos des personnes touchées par le problème :

- Reconnaissent-elles en vous une légitimité de plaidoyer pour des enjeux qui les concernent ?
- Vous ont-elles demandé (directement ou non) de mener le plaidoyer pour elles ?
- Ont-elles offert des données sur la situation pour laquelle vous entreprenez un plaidoyer et vont-elles continuer à le faire régulièrement ?
- Sont-elles d'accord avec les actions que vous proposez ?
- Connaissent-elles réellement les risques qu'engendre l'action ?
- Sont-elles tenues informées des progrès ?
- Renforcent-elles leurs capacités afin de mener éventuellement le plaidoyer par elles-mêmes ?



### 3<sup>e</sup> principe | La rétroaction

Pour qu'une relation de confiance s'installe, il est essentiel de rendre compte de votre démarche aux personnes que vous représentez, selon les modalités et la fréquence convenues. Les avantages de cette pratique comprennent :

- › La participation et le sentiment d'être partie prenante pour toutes les personnes impliquées dans l'initiative de plaidoyer ;
- › L'utilisation des savoir-faire de tous, qui augmente la probabilité de réussite ;
- › La durabilité accrue des travaux de plaidoyer ;
- › La légitimité accrue des personnes en cause auprès des dirigeants ;
- › La prévention de la marginalisation des gens dans leurs prises de décision.

### 4<sup>e</sup> principe | La légitimité

Comme présenté à la section « Approches et niveaux d'action du plaidoyer » à la page 12, la légitimité d'une démarche de plaidoyer repose sur le fait qu'on trouve justifié que les personnes menant les actions interviennent sur l'enjeu en question dans la communauté.

Dans le cas où la démarche est menée par une organisation sans but lucratif, par exemple, des comptes doivent être rendus aux bailleurs de fonds et au conseil d'administration.

## › Comprendre les risques potentiels

Étant une stratégie de santé publique qui témoigne d'un engagement politique, le plaidoyer comprend nécessairement certains risques. Il importe que tous les gens impliqués dans la démarche de plaidoyer connaissent ces derniers, acceptent de poursuivre leur travail, sachent ce qu'il faut faire pour les minimiser et vers qui se tourner en cas de problème.

#### À retenir!

Il y a parfois davantage de risques à ne pas entreprendre une démarche de plaidoyer, par exemple lorsque l'épuisement des intervenants et la dégradation des conditions de vie des gens sont en jeu. Dans de tels cas, garder le silence peut même nuire à votre légitimité.

Voici des exemples de risques liés à une démarche de plaidoyer :

- › L'atteinte à votre réputation ou encore à celle de votre organisation (pouvant être causée par l'utilisation d'informations incorrectes, de déclarations faites au nom d'un groupe qui n'a pas été consulté, de promesses non tenues) ;
- › Une violence de tous types à l'encontre de ceux qui réalisent les actions de plaidoyer, leur famille, leurs amis, mais aussi à l'encontre de ceux pour qui le plaidoyer est entrepris ;
- › Le détournement de ressources dédiées à d'autres travaux (coût d'opportunité) ;
- › L'atteinte aux relations avec les partenaires, les bailleurs de fonds ou les décideurs politiques.

Certains contextes peuvent représenter un risque accru :

- L'utilisation de stratégies telles que des campagnes publiques ;
- Un objet de plaidoyer qui requiert une prise de position ferme, qui concerne un enjeu sensible ou qui implique de critiquer certains groupes, certaines personnes ou même des partenaires ;
- Une démarche de plaidoyer qui implique des partenariats avec des entités politiques ou des organisations gouvernementales ;
- Un contexte politique pouvant mener à la répression.

Les travailleurs de la fonction publique, par exemple, peuvent considérer qu'une démarche de plaidoyer entre en conflit d'intérêts avec leurs fonctions et leur employeur puisque l'influence des politiques publiques est souvent l'objectif d'une démarche de plaidoyer.

Une analyse des pouvoirs et des politiques peut être utile pour identifier et limiter certains risques liés au plaidoyer dans un contexte donné. En effet, un discours énergique n'entraîne pas le même niveau de risque dans une société démocratique que dans un état autoritaire.

Heureusement, il est possible de minimiser ces risques et leurs conséquences potentielles en étant bien préparé, soit en tentant de les prévoir et en identifiant des stratégies pour les atténuer (consultez la section « Analyser et gérer les risques » à la page 38).

## ➤ Comprendre les politiques et le pouvoir

### Qu'est-ce que la politique ?

Beaucoup de gens définissent la politique comme étant la façon de gouverner un État ou un pays. Toutefois, il existe une distinction entre **la politique, les politiques et le politique** (en anglais : *politics, policy, political*) [O'Neill, 2011].

**La politique** réfère aux processus par lesquels les gens se font élire pour occuper différentes fonctions dans des gouvernements, des associations ou d'autres organisations, et inclut les structures et les activités qui y sont reliées. C'est le plus souvent cette définition du mot « politique » à laquelle les gens pensent.

**Les politiques** sont, pour leur part, des règles de fonctionnement qui s'établissent au sein de gouvernements (politiques publiques) et d'organisations (ex. : politique de rémunération, politique de prévention du harcèlement) afin d'assurer la mise en œuvre de leurs décisions.

Enfin, **le politique** réfère à l'interaction de toutes les formes de pouvoir qui se créent lorsqu'il existe des relations humaines. Il témoigne donc de la capacité d'individus ou de groupes à en influencer d'autres. Selon cette définition, tout le monde est politique et a le potentiel d'influencer ce qui arrive dans sa vie, sa communauté et son pays.

### Qu'est-ce que le pouvoir ?

Le pouvoir est l'habileté à réaliser quelque chose ou à influencer ce qui a été créé ou est en cours de création. Toutefois, il existe **différentes interprétations du pouvoir**. Par exemple, certains le verront comme une capacité d'équilibre entre les personnes et leur environnement, équilibre qui mise sur les rapports d'interdépendance. Il peut également être conçu de manière collective lorsque les individus agissent ensemble dans le but de surmonter leurs obstacles communs et de réaliser

un changement social. Ces manières de concevoir le pouvoir tranchent avec celle préconisée dans les cultures occidentales où sont valorisés le contrôle de l'environnement, la maîtrise de soi ou des autres ainsi que le développement des compétences individuelles, afin d'accéder à une mobilité ascendante sur le plan social et professionnel (verticalité et hiérarchie). Ces conceptions diversifiées du pouvoir peuvent mener à des pratiques différentes du plaidoyer.

Le pouvoir détermine qui prend les décisions et quelles décisions sont prises. Les **types de pouvoir** que nous voyons le plus souvent sont le pouvoir économique, le pouvoir des autorités et le pouvoir de la force. (consultez le tableau 3 à la page 20). Nombre d'autres formes de pouvoir existent telles que la légitimité, les connexions, les informations ou l'expertise. Dans ce sens, tout le monde a un certain pouvoir. Nous avons aussi plus de pouvoir collectivement qu'en tant qu'individus. Il peut arriver que les gens ne puissent pas utiliser leur pouvoir ou que d'autres ne reconnaissent pas leur pouvoir légitime.

Le plaidoyer utilise le pouvoir et l'influence pour persuader d'autres personnes qui ont généralement plus de pouvoir et d'influence en termes d'argent, de force et d'autorité, de réaliser ce qui est souhaité. Cela implique pour vous de comprendre et de tirer le meilleur parti du pouvoir que vous avez déjà et de l'utiliser de manière légitime.

Rappelez-vous que les relations de pouvoir ne sont pas nécessairement de type gagnant-perdant, et que c'est à vous de vous assurer d'être dans un rapport gagnant-gagnant !

## La relation entre le plaidoyer et le pouvoir

Le plaidoyer implique de :

- Démontrer aux personnes concernées par la problématique leur pouvoir d'agir pour le bien commun ;
- Obtenir l'accès au pouvoir pour ceux qui en sont exclus ;
- Aider les gens à voir quelles formes de pouvoir ils détiennent (un premier pas vers la responsabilisation et l'acquisition de son pouvoir légitime).

## Comprendre ses propres pouvoirs et sa capacité d'influence

Comprendre nos propres ressources de pouvoir est une étape essentielle vers le **renforcement de notre capacité à agir**. Notre influence dépend du pouvoir que nous avons, mais aussi de celui que les décideurs pensent que nous avons. Une grande partie des actions de plaidoyer est perdue, car nous ne savons pas reconnaître l'influence que ceux qui sont au pouvoir nous permettent d'avoir. Il existe des situations où il ne semble pas que nous ayons beaucoup de pouvoir sur les décideurs, mais où nous avons

le pouvoir d'influencer d'autres personnes et organismes qui, à leur tour, peuvent influencer ces décideurs.

L'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (FFOM — SWOT en anglais) présentes au sein de votre groupe ou de votre organisation peut vous aider à reconnaître et à consolider votre pouvoir (consultez les détails à la section « Documentez le problème, les solutions et le contexte » à la page 25).

## Les dangers à éviter avec le pouvoir

**Les promesses en l'air.** Assurez-vous de respecter vos promesses. Sinon, les gens perdront confiance en vous et risqueront de ne plus vous écouter.

**L'abus de privilège ou de pouvoir.** Évitez de demander des privilèges particuliers pour vous ou votre organisation ; on pourrait vous accuser d'abus de pouvoir.

**L'utilisation de la force.** La force n'est jamais une solution pour obtenir ce que vous désirez, car vous ne faites que copier les abus des oppresseurs.

**De fausses déclarations de légitimité et de représentation.** Si vous avez accès aux décideurs, assurez-vous

que vous représentez bien ceux au nom de qui vous déclarez vous exprimer. Sinon, une autre personne plus légitime de représenter ce groupe devrait vous remplacer.

**De mauvaises recherches et une interprétation erronée ou biaisée des données.** Assurez-vous que vous présentez un problème et ses solutions à l'aide de données fiables, afin de conserver votre crédibilité.

**Des pots-de-vin.** Ne les prenez jamais en considération, car cela va à l'encontre des principes de bienfaisance, de responsabilité et de transparence.

(Traduit et adapté de Gordon, 2002a)

Tableau 3 | Les types de pouvoir et leurs caractéristiques en rapport avec le plaidoyer

Types de pouvoir	Caractéristiques	Exemples
Économique	Argent ou biens	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Des gens achètent ou arrêtent d'acheter les produits d'un certain magasin ou d'une société en particulier.</li> <li>› Des donateurs menacent de réduire une contribution.</li> </ul>
Des autorités	Position officielle pour prendre des décisions	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Un juge condamne un voleur à payer une amende.</li> <li>› Un décideur politique local approuve ou non la construction d'une école.</li> </ul>
Coercitif	Usage de la peur/contrainte	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Une personne en position d'autorité menace un employé de le renvoyer s'il dénonce une situation inacceptable.</li> <li>› Une bande armée intimide et blesse des gens durant les élections.</li> </ul>
Des connexions	Personnes que vous connaissez	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Un élu que vous connaissez adhère, par conviction, à votre organisation, instigatrice du plaidoyer.</li> <li>› Une personne de votre entourage vous met en contact avec quelqu'un qui pourrait significativement faire avancer votre démarche de plaidoyer.</li> </ul>
De légitimité	Personne ou organisation reconnue comme pouvant parler au nom des autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Un représentant syndical est élu.</li> <li>› Une personne d'expérience est reconnue au sein d'une communauté ou d'un groupe de professionnels.</li> </ul>
Du travail en réseau	Groupe structuré de personnes ou d'organisations assurant une complémentarité des forces	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Une communauté est mobilisée pour faire un plaidoyer afin d'apporter un changement.</li> <li>› Des liaisons sont entretenues avec d'autres organisations.</li> </ul>
De réputation	Personne ou organisation respectée ou non	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Un organisme est respecté ou craint, comme le gouvernement ou les autorités policières.</li> <li>› Une personne qui soutient ouvertement une cause est populaire auprès du public.</li> </ul>
D'information/ D'expertise	Compréhension, information et expertise	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Un groupe d'experts émet un avis.</li> <li>› Des personnes s'expriment sur la réalité du terrain.</li> </ul>
Spirituel/D'identité	Religion et spiritualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Une communauté religieuse défend une cause.</li> <li>› Un leader spirituel rassemble un groupe.</li> </ul>
De culture/ De tradition	Système de croyances et comportement	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Une communauté ethnoculturelle développe son propre réseau d'entraide adapté.</li> <li>› Le fort engagement d'un groupe envers la famille et la communauté est bien perçu.</li> </ul>
De service/ D'engagement	Désir d'aider les autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Des bénévoles donnent du temps à une organisation.</li> <li>› Des professionnels s'engagent socialement pour une cause.</li> </ul>

(Traduit et adapté de Gordon, 2002a)

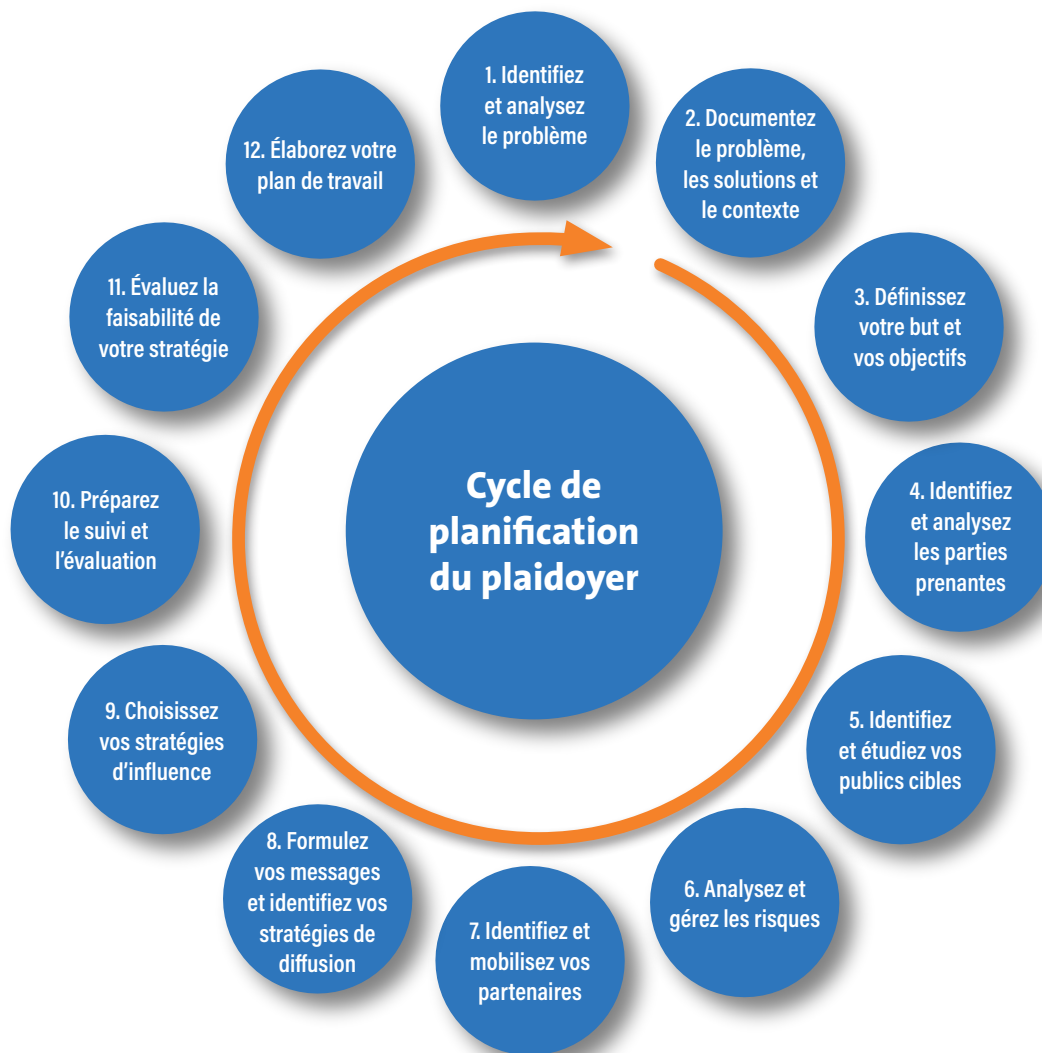


## Section 3 | Mise en pratique du plaidoyer pour la santé

La figure 2 ci-dessous présente, dans un ordre logique, les étapes à prendre en considération pour structurer votre démarche de plaidoyer. Dans la réalité, ces étapes peuvent suivre un ordre différent et ne seront pas

nécessairement toutes complétées. Dépendant du contexte, ces étapes peuvent se chevaucher ou être répétées pour s'adapter à l'évolution de la situation.

Figure 2 | Le cycle de planification du plaidoyer



(Adapté de O'Connell, 2007)

## › Étape 1 | Identifiez et analysez le problème

### Identifiez le problème

La première étape d'une démarche de plaidoyer est nécessairement d'identifier le problème à résoudre en fonction des besoins de la communauté. Selon le contexte, le problème peut être plus ou moins facile à cerner. Voici quelques stratégies pour y arriver :

- › **Discutez** avec les communautés dans une perspective de partage des connaissances et d'écoute, et non de supériorité. Les discussions peuvent prendre plusieurs formes. Dans tous les cas, il importe de prendre en considération le processus que la communauté aura suggéré.
- › **Réalisez des entretiens individuels semi-structurés** avec des membres clés d'une communauté pour discuter de leurs connaissances, leurs expériences et leur compréhension des problèmes (ex. : agents de santé, responsables de comités de village, enseignants, membres d'une communauté de pratique).
- › **Animez des groupes de discussion (*focus group*)** pour permettre à des gens aux opinions diverses de discuter de leurs différences afin d'entamer un processus de compréhension collective des besoins de la communauté.

Une fois les problèmes identifiés, il vous faudra convenir des besoins prioritaires avec la communauté.



#### Outil

L'exercice de **l'arbre à problèmes** et de **l'arbre à solutions** permet de comprendre les racines profondes d'un problème et ses conséquences afin d'identifier les solutions les plus appropriées pour le résoudre. Cet outil aide également à préciser les priorités du plaidoyer. Assurez-vous d'impliquer les membres de la communauté concernés par le problème dans cet exercice : c'est la clé pour identifier des solutions durables.

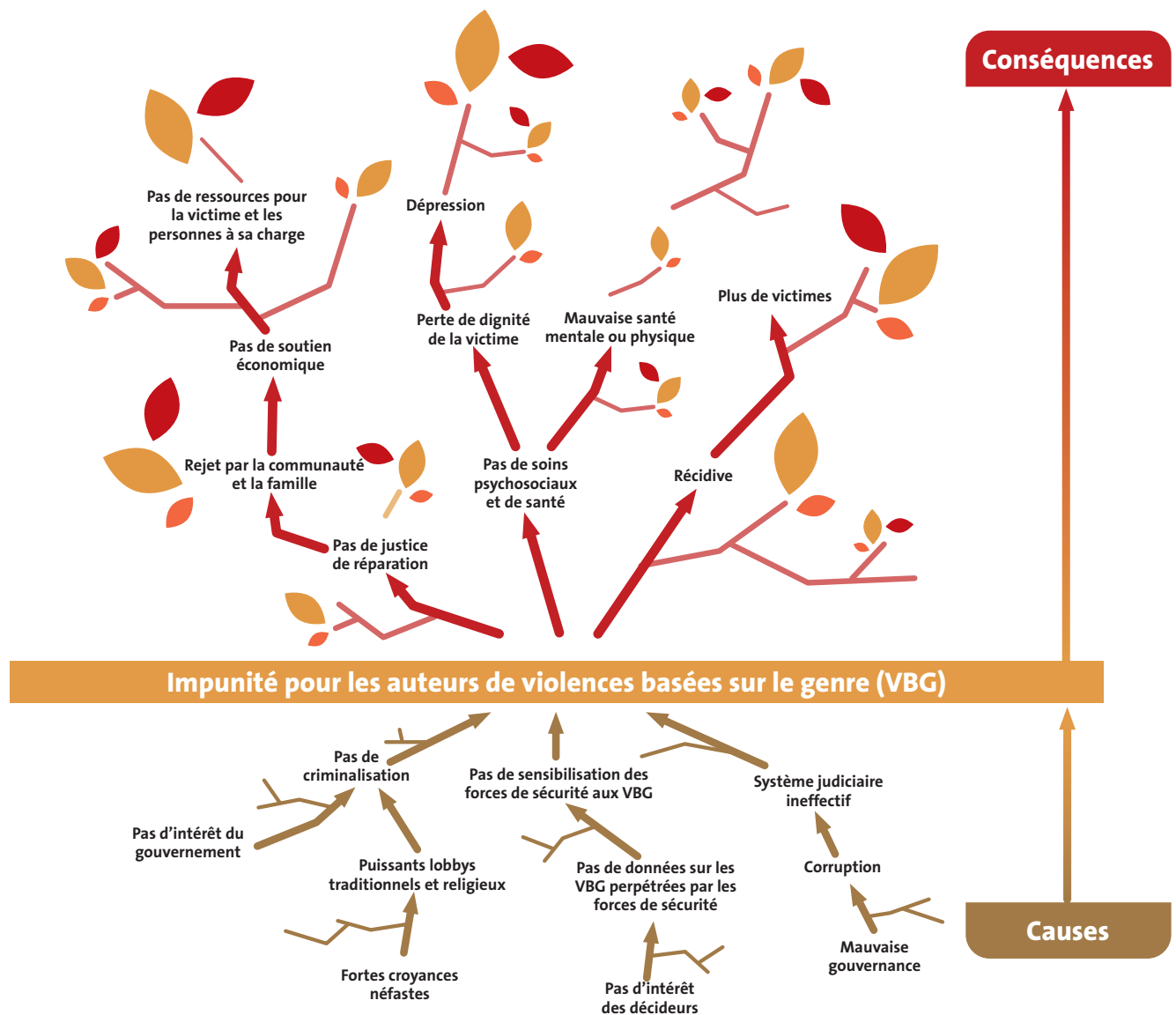
### Analysez les causes du problème, ses conséquences et ses solutions

Dans un premier temps, l'arbre à problèmes pourrait vous permettre d'analyser le problème pour remonter jusqu'à ses causes profondes et identifier ses conséquences. Les causes et conséquences détectées constituent

« les branches » de l'arbre. Notez qu'il peut y avoir plusieurs niveaux de causes et de conséquences et que l'arbre peut prendre plus d'espace que dans l'exemple.

- › Quel est le problème ? Pourquoi est-ce un problème ?
- › Qui est concerné par le problème ?
- › Quelles sont ses causes ? Et les causes sous-jacentes ? Pour identifier les causes profondes du problème, demandez-vous de façon itérative « pourquoi » une situation s'est présentée, pourquoi et encore pourquoi.
- › Quels sont les effets et les conséquences du problème ?

Figure 3 | Exemple d'arbre à problèmes pour les violences basées sur le genre



(Tiré et adapté de Norwegian Church Aid, 2016)

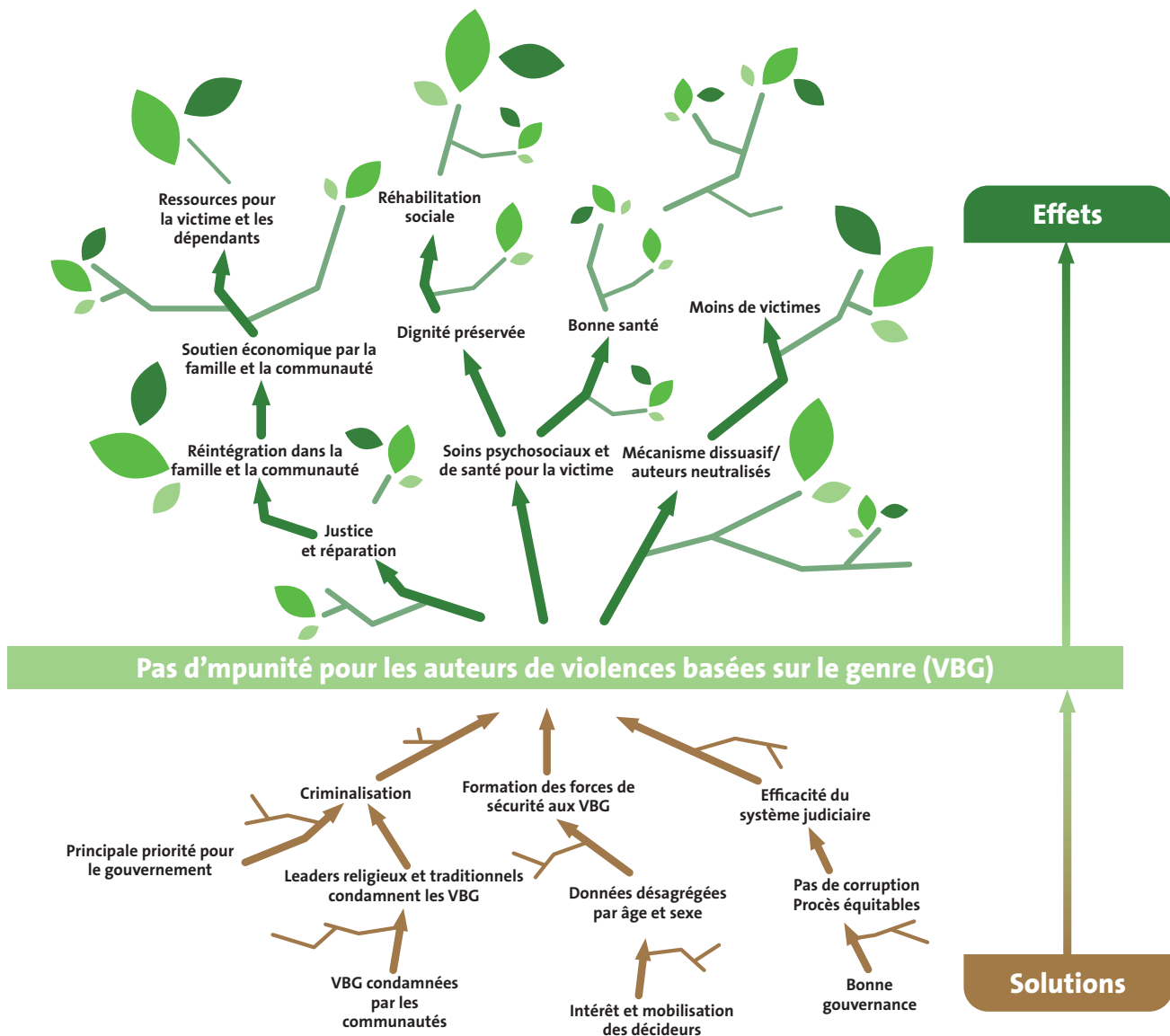
Dans un deuxième temps, reformulez le problème en buts à atteindre pour démarrer l'exercice de **l'arbre à solutions**. Pour chacune des causes qui ont été identifiées, trouvez une solution potentielle et inscrivez-la dans l'arbre à solutions de la même manière que pour l'arbre à problèmes, en trouvant aussi les résultats des solutions. Que peut faire votre groupe pour résoudre le problème ? Qu'ont déjà fait les décideurs pour résoudre

votre problème ? Envisagez des solutions souhaitables, mais tout de même réalistes.

Comme dans l'exercice précédent, identifiez les résultats escomptés si le but est atteint. Cette analyse vous permettra d'illustrer la chaîne logique reliant les solutions et les résultats attendus. Remaniez cette chaîne logique jusqu'à ce qu'elle soit cohérente.

« L'arbre à solutions est le miroir positif de l'arbre à problèmes. – Centre de ressources en évaluation » »

Figure 4 | Exemple d'arbre à solutions pour les violences basées sur le genre



(Tiré et adapté de Norwegian Church Aid, 2016)

Vous pouvez intervenir à n'importe quel niveau dans la figure, mais pensez d'abord à analyser lequel d'entre eux aura le plus de chances de succès. On ne peut pas s'attaquer à toutes les difficultés en même temps, et

il y aura peu de chances d'éliminer les causes profondes d'un problème dès le début de l'action. Souvenez-vous que chaque pas orienté vers un changement positif compte !



## ➤ Étape 2 | Documentez le problème, les solutions et le contexte

### Le problème et ses solutions

**La recherche documentaire est fondamentale pour bien cerner le problème ainsi que ses causes, ses conséquences et ses solutions potentielles.** Une documentation solide vous outillera pour répondre aux arguments de vos opposants et augmentera votre crédibilité.

La recherche documentaire peut soutenir plusieurs étapes de la démarche de plaidoyer, notamment la priorisation des problèmes, l'identification et l'analyse des parties prenantes, la formulation des messages clés, le développement des partenariats ainsi que le suivi et l'évaluation des progrès.

### Que documenterez-vous ?

- Les informations et données pertinentes sur le problème à résoudre (ex. : statistiques, documents légaux, politiques, rapports gouvernementaux ou de recherche).
- Les raisons pour lesquelles aucune solution n'a été mise en place ou pourquoi les solutions existantes sont inefficaces.
- Les solutions potentielles du problème. Sont-elles efficaces, réalistes, adaptées, éprouvées, documentées ?
- Si la solution est une innovation, en quoi est-elle prometteuse et adaptée au contexte ?

(Tiré de Pour Rallier, s.d.)



### Note

Dans le cas où le problème ne réside pas dans la politique même, mais plutôt dans sa mise en œuvre, documentez les obstacles à cette mise en œuvre. Par exemple, la corruption des élus de certaines régions peut empêcher ou retarder la mise en application d'une politique.

Pour un exemple de plaidoyer inspirant basé sur des données probantes, consultez le « Plaidoyer pour la pratique de l'activité physique — La Charte de Toronto » (fascicule 5).

<https://refips.org/plaidoyer-fascicules/>

## Comment planifierez-vous votre recherche ?



### Outil

L'outil de planification de la recherche de la page suivante pourra vous aider à structurer votre recherche documentaire en vous assurant de considérer toutes les dimensions pertinentes à documenter.

Tableau 4 | Outil de planification de la recherche

Thème/ Question de recherche	Sous-thème/ Question recherche	Où pouvez-vous trouver cette information ?	Qui pourra contribuer à la recherche ?	Comment collecterez-vous ou analyserez-vous l'information ?

(D'après O'Connell et coll., 2007)

### Où trouverez-vous l'information ?

Identifiez d'abord les sources où l'information crédible pourrait déjà exister (ex. : banques de données scientifiques, sites web d'organismes reconnus, bibliothèques publiques ou universitaires, services administratifs locaux ou nationaux, instituts de recherche, médias, réunions publiques, contacts personnels, etc.). Bien entendu, ces sources d'information ne sont pas d'égale valeur, surtout d'un point de vue scientifique. Il importe donc de bien choisir vos références en fonction de ce que vous souhaitez documenter. Si l'information que

vous cherchez n'existe nulle part, vous pouvez collecter les données vous-même, par exemple en réalisant un sondage ou des entretiens.

Dans tous les cas, utilisez une variété de sources et de types d'information. Vous augmenterez ainsi vos chances d'obtenir un portrait équilibré de la situation, des faits vérifiés et une meilleure compréhension des derniers développements à propos du problème traité.

### Qui impliquerez-vous dans vos recherches ?

Vous pouvez faire appel à des organisations (ex. : organisations d'expertise, organismes œuvrant auprès des communautés touchées par la problématique) ou à des individus (analystes de politiques, décideurs, experts, leaders communautaires, etc.) qui pourraient vous

fournir l'information que vous cherchez ou vous orienter vers les bonnes sources d'information. Cette démarche pourrait du même coup intéresser des partenaires et vous être utile plus tard.

### *Comment recueillerez-vous l'information ?*

Que vous collectiez vos données par vous-même ou non, dotez-vous d'une méthode rigoureuse et assurez-vous de respecter des principes éthiques.

### *Comment évaluez-vous l'information trouvée ?*

Les références scientifiques revues par les pairs sont généralement passées par un processus de révision rigoureux, mais ce n'est pas toujours le cas, dépendant de leur provenance. Évaluez chaque fois les informations

trouvées pour identifier les conflits d'intérêts potentiels et assurez-vous que les faits sont exacts et à jour. Sachez que les sources d'information sont rarement totalement impartiales dans leurs déclarations et rapports.

Il est donc important de vous demander :

- Qui est à l'origine de la source d'information ?
- Quand et pourquoi l'information a-t-elle été produite ?
- Comment est-on arrivé à la conclusion présentée ?
- Quels sont les biais possibles ?

### *Comment analyserez-vous et présenterez-vous l'information ?*

Après avoir rassemblé les données, organisez-les de manière systématique afin de pouvoir les analyser et dégager des tendances. Pendant ce processus, assurez-vous que vous êtes capable d'identifier facilement d'où provient l'information que vous partagez.

Gardez en tête que les informations que vous choisirez pourraient influencer le niveau d'écoute de ceux que vous tentez d'influencer et qui peuvent considérer certaines sources comme étant plus crédibles que d'autres.



## Quelques questions à vous poser pour analyser le niveau de crédibilité d'une référence

### ✓ Source

- › **Valeurs :**
    - › Quelles sont les valeurs défendues par la source d'information (ex. : transparence, rigueur) ? Peut-on se fier à elles ?
  - › **Intention :**
    - › Pourquoi cette organisation fournit-elle ces informations ? Peut-on lui faire confiance ?
- 

### ✓ Validité

- › **Robustesse/fiabilité :**
    - › La preuve est-elle fondée sur des recherches sérieuses menées par des experts ?
    - › Quels sont les faits utilisés ?
    - › Sont-ils en accord avec les preuves connues ?
    - › Sont-ils présentés de manière juste ?
    - › Les informations sont-elles à jour ?
    - › Existe-t-il une lacune évidente ?
  - › **Analyse, interprétation et portée :**
    - › Comment est-on arrivé aux conclusions présentées ?
    - › Est-ce logique et basé sur des données fiables ?
    - › Existe-t-il des hypothèses, explicites ou implicites ?
    - › La preuve est-elle applicable dans des contextes plus larges ou des environnements différents ?
  - › **Iniquités et vulnérabilité :**
    - › La preuve prend-elle en considération les inégalités, les disparités, la vulnérabilité et la marginalisation ?
- 

### ✓ Utilisation des données

- › **Perception :**
  - › Comment ces informations vont-elles être perçues par d'autres personnes, incluant celles à influencer ?
- › **Confidentialité :**
  - › Avez-vous la permission d'utiliser et de diffuser ces informations ?
- › **Utilité :**
  - › Quelle est l'utilité de ces informations pour le développement de votre action de plaidoyer ?
  - › La preuve met-elle en évidence les causes du problème ?
  - › Apporte-t-elle des solutions convaincantes ?
  - › Peut-elle être facilement diffusée ?
  - › Arrive-t-elle en temps opportun ?

## Rappel!

Assurez-vous d'impliquer la communauté dans la démarche de collecte d'informations, comme dans toutes les étapes de la démarche. C'est une approche gagnante !

## Le contexte

### Contexte temporel

#### Outil



Identifiez sur une **ligne du temps** les principaux événements récents (derniers mois ou années) qui ont influencé le contexte dans lequel le problème se pose. Ces événements peuvent inclure, par exemple, une augmentation du prix des denrées alimentaires, une élection ou encore une crise économique ou sanitaire. Assurez-vous également d'inclure les actions ou les autres démarches de plaidoyer similaires aux vôtres qui ont déjà été menées ; vous n'êtes peut-être pas les premiers !

Cet exercice permet de comprendre les racines historiques d'un contexte et de mieux interpréter le problème. Complétez-le en groupe en incluant les membres de la communauté touchés par le problème.

Cette ligne du temps peut aussi vous aider à prévoir ce qui peut arriver, ce qui est très utile pour déterminer

les priorités de votre démarche. Conservez-la comme document de référence et ajoutez-y des informations au fur et à mesure qu'il se passe quelque chose. Assurez-vous d'y inclure les événements à venir comme des élections, des réunions ou des conférences importantes.

### Contexte interne et externe

#### Outil



À l'aide de l'analyse **FFOM (SWOT en anglais)** (figure 5), qui est un outil diagnostic stratégique reconnu, identifiez les forces et les faiblesses de votre groupe ou de votre organisation (**contexte interne**), ainsi que les opportunités et menaces qui appartiennent au **contexte externe** dans lequel s'inscrit votre démarche. Cette analyse vous permettra de consolider votre pouvoir, d'identifier des voies d'innovation ou des solutions pour votre plaidoyer.

- Les **forces** sont les aspects positifs sur lesquels vous pouvez bâtir votre démarche.
- Les **faiblesses** sont les aspects manquants ou pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent.
- Les **opportunités** sont les possibilités extérieures positives dont vous pourrez éventuellement tirer profit, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles.
- Les **menaces** sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures qui peuvent empêcher ou limiter le développement du programme.

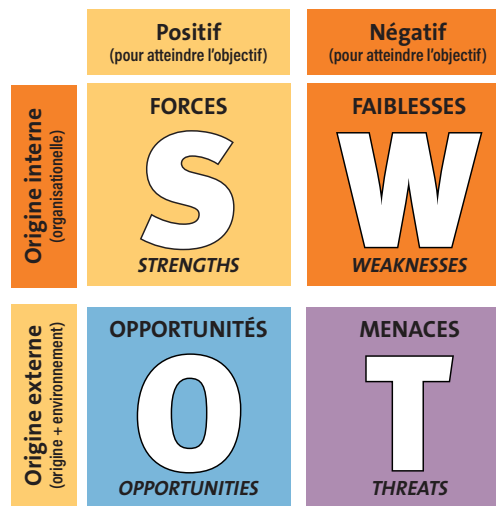
(Tiré de Renaud et Lafontaine, 2018)

## Outil



- L'annexe 1 présente deux outils qui peuvent vous aider à compléter votre analyse FFOM (SWOT) :
- › Une **série de questions** vous permettant d'identifier vos forces et vos faiblesses selon différentes dimensions, dont la crédibilité, la légitimité, le niveau de préparation et les ressources disponibles.
  - › Des exemples de **facteurs PESTLE** (Politiques, Économiques, Sociologiques, Technologiques, Légaux et Environnementaux) vous permettant d'identifier les opportunités et les menaces.

Figure 5 | Analyse FFOM (SWOT en anglais)



(Tiré de Renaud et Lafontaine, 2018)



## Outil

Une fois l'analyse FFOM complétée, **synthétisez les informations** à l'aide des questions du tableau 5 pour être en mesure de tirer profit de la situation au mieux.

Tableau 5 | Mise en relation des forces, faiblesses, opportunités et menaces

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"><li>› Comment les maximiser ?</li><li>› Comment les utiliser pour maîtriser vos faiblesses ?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>› Comment les minimiser ?</li><li>› Comment corriger celles qui risquent d'engendrer des menaces ?</li></ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"><li>› Comment les maximiser ?</li><li>› Comment utiliser vos forces pour en tirer profit ?</li><li>› Comment en tirer profit pour corriger vos faiblesses ?</li><li>› En quoi permettent-elles de minimiser les menaces ?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>› Comment les minimiser ?</li><li>› Comment utiliser vos forces pour les réduire ?</li></ul>

(Adapté de Renaud et Lafontaine, 2018)

## › Étape 3 | Définissez votre but et vos objectifs

### But

Le but de la démarche de plaidoyer correspond à l'intention générale de votre projet à long terme (10 à 20 ans). Le but fait souvent référence aux avantages qui devraient être obtenus par les personnes affectées

par le problème en question, alors que les objectifs réfèrent plutôt aux changements désirés dans les politiques et la pratique.

### Exemples de but

- › Diminuer la malnutrition des enfants handicapés en Haïti.
- › Améliorer la santé sexuelle et reproductive des femmes handicapées dans la localité de Carrefour.
- › Améliorer l'état de santé des mères et des enfants dans la province de Grande-Saline.

### Objectifs

Les objectifs sont les changements précis qu'on veut voir arriver. Ce sont les effets des actions de plaidoyer. Ils peuvent être vus comme des étapes réalistes visant à atteindre le but. Mieux vaut avoir des objectifs à

court et à long terme pour assurer des gains progressifs en cours de route. Des objectifs précis vous permettront de faire le suivi et l'évaluation de votre démarche de plaidoyer.

Pour être bien efficaces, les objectifs doivent être SMART(ER) :

- › **Spécifiques** Que souhaitez-vous réaliser exactement ?
- › **Mesurables** Saurez-vous quand vous aurez atteint votre objectif ?
- › **Acceptables** Votre objectif est-il pertinent et approprié pour toutes les parties prenantes et pour le problème à l'étude ?
- › **Réalistes** La réalisation de votre objectif est-elle réaliste et faisable, compte tenu des contraintes de temps et de ressources ?
- › **Temporels** D'ici combien de temps voulez-vous que cela se produise ?
- › **Évaluables** Est-ce que vos objectifs peuvent être évalués ?
- › **Révisables** Est-ce que vos objectifs peuvent être réajustés en cours de route en fonction de différents contextes ?

(Questions tirées de O'Connell et coll., 2007 et Nelson, 2017)

### Exemple d'objectif SMART(ER)

Augmenter de 20 % en 2 ans le nombre de femmes membres des comités de développement de village dans la localité de Carrefour.

Cet objectif est :

**Spécifique**, car l'augmentation est de 20 %.

**Mesurable**, car le nombre de femmes dans les comités de village est facile à vérifier.

**Acceptable**, car cela permettra de réduire l'oppression des femmes dans cette région.

**Réaliste**, car il pourrait par exemple signifier le passage de 10 à 12 femmes dans un comité.

**Temporel**, car cela devrait se faire en 2 ans.

**Évaluable**, car il y a des indicateurs pour l'évaluer.

**Révisable**, car il peut être changé en fonction du contexte.

Tableau 6 | Exemples et contre-exemples d'objectifs de plaidoyer

Est un objectif de plaidoyer	N'est pas un objectif de plaidoyer
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Démarrer un programme public national de construction de 12 écoles dans chaque circonscription pendant les 2 prochaines années.</li> <li>› Augmenter le 20% le nombre d'adolescentes et adolescents qui sont physiquement actifs d'ici 2030</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Augmenter le taux de scolarisation des filles au niveau primaire.</li> <li>› Augmenter le niveau d'activité physique des adolescents et adolescentes du Québec.</li> </ul>

(Tiré et adapté de Sharma, 1997)

## › Étape 4 | Identifiez et analysez les parties prenantes

Qui peut faire bouger les choses ? Qui peut se rallier à votre cause ? Qui pourrait vous mettre des bâtons dans les roues ?

L'identification et l'analyse des parties prenantes vous permettra de déterminer qui seront les personnes à influencer, les alliés et les opposants de votre démarche

de plaidoyer. Les parties prenantes incluent tous les individus, groupes, organisations ou institutions qui ont un certain niveau d'intérêt pour le problème. Pour cette analyse, il est préférable de traiter les objectifs de plaidoyer un à la fois, puisque chacun d'eux peut être spécifique à une des parties prenantes.

### Identifiez les parties prenantes

- › Qui est susceptible de bénéficier des changements proposés (ex. : communautés locales, syndicats) ?
- › Qui pourrait être affecté négativement par les changements proposés ?
- › Qui a le pouvoir de faire changer les choses (ex. : décideurs, organismes, syndicats) ?
- › Qui se plaint du problème ?
- › Quels sont les groupes vulnérables pouvant être concernés par la démarche de plaidoyer ?
- › Qui sont les acteurs principaux et les acteurs secondaires par rapport au problème (ex. : organisations non gouvernementales, groupes religieux, médias, organisations internationales, donateurs) ?
- › Qui travaille sur le même problème ou propose une solution similaire ?
- › Qui est susceptible de minimiser l'enjeu et de s'opposer au changement proposé ?
- › Qui sont les détenteurs de droits (ex. : communauté locale) et qui sont les détenteurs d'obligations (ex. : gouvernement, fonctionnaires, autorités locales) ?
- › Quelles sont les relations entre les individus, les institutions et les groupes mentionnés dans les questions précédentes ?

(Questions tirées et adaptées de Cohen et coll., 2010 et Pour Rallier, s.d.)



## Analysez les parties prenantes

Ensuite, évaluez le positionnement de chacune des parties prenantes identifiées dans le contexte du problème.

- Quelles sont les attentes des parties prenantes à l'égard de la démarche de plaidoyer ?
- Quels sont les avantages ou désavantages probables de la démarche de plaidoyer pour les parties prenantes ?
- Quelles ressources les parties prenantes sont-elles aptes et disposées à mobiliser ?
- Quels intérêts des parties prenantes entrent en conflit avec l'objectif de plaidoyer ?
- Quel est leur intérêt ou enjeu particulier dans ledit problème ?
- Quelle est leur position à propos de ce problème ?

(Questions tirées et adaptées de Cohen et coll., 2010)



### Note

Les méthodes proposées pour identifier le problème et le documenter vous serviront aussi à recueillir de l'information relative aux parties prenantes.

### Outil



Pour documenter l'intérêt et la position des parties prenantes envers le problème à résoudre, aidez-vous de la **cartographie des parties prenantes** présentée ci-dessous. Dans cet exemple, le problème est l'expulsion d'une communauté de ses terres. Les catégories de parties prenantes énumérées dans la première colonne sont parmi les plus communes, mais il est improbable qu'elles soient toutes pertinentes pour votre démarche.

Tableau 7 | Cartographie des parties prenantes: exemple de la menace d'expulsion d'une communauté de ses terres en raison d'un projet de développement commercial

Catégories de parties prenantes	Organisation/ Groupe	Personne clé dans l'organisation ou le groupe	Intérêts/ Enjeux	Position concernant le problème
<b>Personnes touchées par le problème</b>				
<b>Communauté locale</b>	3 000 personnes	Nom de la personne	Expulsion des terres : perte de leur maison et de leurs moyens de subsistance	Déclarent qu'elles ne peuvent rien faire
<b>Communauté voisine</b>	Petits cultivateurs voisins	Nom de la personne	Terres qui seront surpeuplées	Ne veulent pas d'autres personnes sur leurs terres
<b>Gouvernement et décideurs</b>				
<b>Palier gouvernemental national</b>	Ministère de l'Agriculture	Nom de la personne	Responsabilité : politiques agraires	Déclare qu'il ne peut rien faire
	Ministère du Commerce	Nom de la personne	Responsabilité : développement des affaires	Désire développer les terres
<b>Palier gouvernemental local</b>	Autorités locales	Nom de la personne	Responsabilité : bien-être des communautés	N'ont pas de pouvoir d'influence

<b>Organisation paragouvernementale</b>	Comité national pour les politiques agraires	Nom de la personne	Responsabilité : évaluation des impacts sur le commerce	Soucieux, demande une évaluation d'impact
<b>Autres organisations clés</b>				
<b>Organisations non gouvernementales</b>	Groupe de protection de l'environnement	Nom de la personne	Soucieux de la pollution de la rivière	S'oppose au développement
	Groupe de défense des droits humains	Nom de la personne	Soucieux que les droits humains ne soient pas bafoués	S'oppose à l'expulsion des gens visés
<b>Médias</b>	Principal journal indépendant	Nom de la personne	Soucieux que le public connaisse les faits	Se dit préoccupé par le projet de développement
<b>Églises</b>	Diocèse anglican	Nom de la personne	Membres de l'église dans la communauté	Désire une consultation totale
<b>Organismes internationaux</b>				
<b>Donateurs</b>	Union européenne	Nom de la personne	Financement de l'unité de santé de la communauté	Craint que la subvention soit perdue
<b>Organisation non gouvernementale</b>	Organisme de développement du Royaume-Uni	Nom de la personne	Renforcement des compétences dans la communauté	Se dit préoccupé par le projet de développement
<b>Institution internationale</b>	Fonds monétaire international	Nom de la personne	Désireux de remporter des devises	Soutient les investissements commerciaux

(Tiré et adapté de Gordon, 2002b)

Approfondissez ensuite votre analyse afin de comprendre :

- le niveau d'accord des parties prenantes avec la position de plaidoyer que vous proposez ;
- le niveau d'importance du problème à leurs yeux ;
- leur niveau d'influence.

## Outil



Votre **analyse des parties prenantes** vous permettra de cibler les contacts les plus utiles pour vos activités de plaidoyer afin de maximiser l'utilisation de votre temps et de vos ressources, augmentant ainsi vos chances de réussite. Il ne sert à rien de dépenser de l'énergie pour convaincre ceux qui sont déjà convaincus, ceux qui auront peu de chances de contribuer à l'atteinte de votre objectif ou ceux qui, au départ, considèrent que le problème n'est pas du tout important.

Tableau 8 | Analyse des parties prenantes: exemple de la menace d'expulsion d'une communauté de ses terres en raison d'un projet de développement commercial

Parties prenantes	Niveau d'accord avec la position de plaidoyer	Niveau d'importance du problème	Niveau d'influence
Communauté locale	-3 -2 -1 0 1 2 (3)	F M (E)	F (M) E
Communauté voisine	-3 -2 -1 0 1 (2) 3	F M (E)	(F) M E
Ministère du Commerce	-3 (-2) -1 0 1 2 3	(F) M E	F M (E)
Autorités locales	-3 -2 (-1) 0 1 2 3	F (M) E	(F) M E
Comité national pour les politiques agraires	-3 -2 (-1) 0 1 2 3	F (M) E	F (M) E
Groupe de protection de l'environnement	-3 -2 -1 0 1 (2) 3	F M (E)	(F) M E
Médias	-3 -2 -1 0 (1) 2 3	F (M) E	F M (E)
Diocèse anglican	-3 -2 -1 0 (1) 2 3	F (M) E	(F) M E
Union européenne	-3 -2 -1 0 (1) 2 3	(F) M E	F (M) E
Organisme de développement	-3 -2 -1 0 1 (2) 3	F M (E)	(F) M E
Fonds monétaire international	(-3) -2 -1 0 1 2 3	F (M) E	F M (E)

#### Légende

1. Niveau d'accord avec la position de plaidoyer : De -3 à 3 (pas du tout d'accord à très d'accord)

2. Niveau d'importance du problème et niveau d'influence : Faible, Moyen, Élevé

(Tiré et adapté de Gordon, 2002b ; inspiré de O'Neil *et coll.* 2010)

### Quelques questions à vous poser pour évaluer le soutien ou l'opposition de chacune des parties prenantes envers votre démarche de plaidoyer

- › En public, l'intéressé soutient-il le problème ou s'y oppose-t-il ? Quelle est son attitude à l'égard de la question ? Quels sont ses arguments ?
- › Sa position exprimée publiquement (soutien ou opposition) est-elle différente de ce qu'il exprime en privé ?
- › De quelles autres personnes l'intéressé est-il l'allié ou l'opposant ? Est-ce que cela permet de mieux comprendre le soutien de l'intéressé ou son opposition au problème ?
- › Quelle a été sa position précédente à propos de questions similaires ?
- › La position de l'intéressé a-t-elle changé au fil du temps ? Si oui, de quelle façon ?

### Quelques questions à vous poser pour évaluer le niveau d'influence de chaque partie prenante sur les personnes qui peuvent faire bouger les choses

- › Quels sont le statut et le pouvoir politique, économique et social de cet acteur ?
- › Quel est son niveau d'organisation ?
- › Quel contrôle exerce-t-il sur les ressources stratégiques ?
- › Quel est son degré d'influence informelle ?
- › Qui exerce une influence sur cette partie prenante ?

## Quelques questions à vous poser pour évaluer le niveau d'importance de l'implication de chaque partie prenante dans la démarche

- › Le problème compromet-il les droits de l'intéressé ? L'intéressé est-il un détenteur de droits ?
- › L'engagement de l'intéressé aidera-t-il à faire face aux causes profondes du problème, afin que les solutions puissent être durables ?
- › Que sait-il à propos de la question ?

(Questions tirées et adaptées de Cohen et coll., 2010 et O'Connell et coll., 2007)

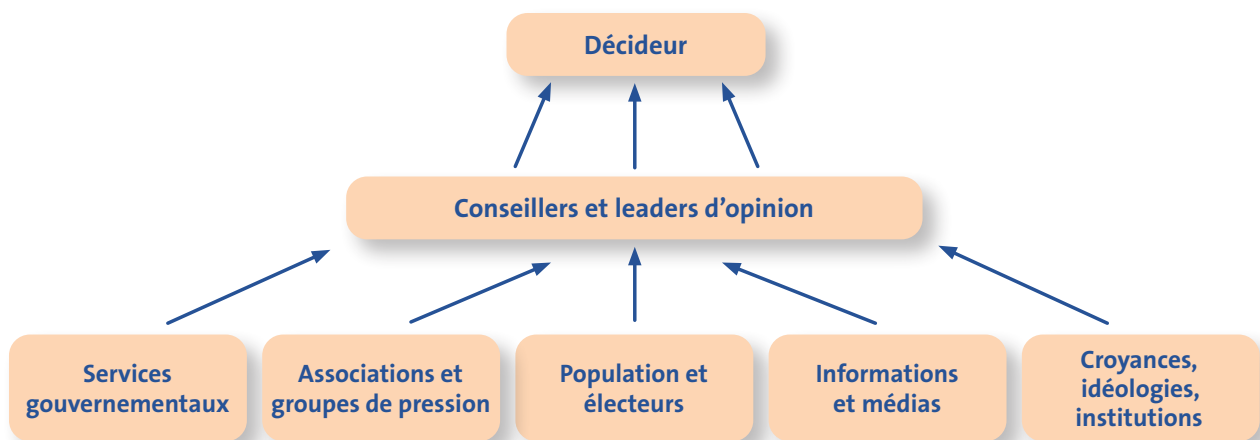
## › Étape 5 | Identifiez et étudiez vos publics cibles

### Identifiez vos publics cibles

Les parties prenantes qui exercent une grande influence sur le problème (c.-à-d. qui sont capables de changer une politique, de prendre une décision, de négocier) et qui considèrent le problème comme important seront les **cibles prioritaires** de votre action de plaidoyer. Ces parties prenantes peuvent être les détentrices de l'autorité

officielle, mais également les personnes qui peuvent directement les influencer (ex. : proche conseiller, médias, organisation non gouvernementale influente). Rappelez-vous que les décideurs ne décident pas seuls. Cela dit, il vaut la peine d'identifier les personnes qu'ils consultent avant de prendre leurs décisions.

Figure 6 | Cartographie des influences



(Tiré de Morestin et coll., 2013)

Les cibles prioritaires peuvent aussi être des personnes à la tête d'une organisation ou d'un département, dépendant de vos objectifs. Elles peuvent aussi se trouver au sein de votre propre organisation.

Les parties prenantes n'ont pas une position fixe. Les individus comme les organismes peuvent changer. Par exemple, une partie prenante détenant un niveau d'influence élevé qui, au départ, ne considérerait pas le problème comme étant important peut changer d'avis et, conséquemment, devenir un public cible prioritaire.



### Outil

Les deux diagrammes suivants permettent de voir d'un coup d'œil qui seront vos **publics cibles prioritaires**, vos **alliés** et vos **opposants**.

Figure 7 | Identification des publics cibles prioritaires

<b>Importance de la question pour l'audience cible</b>	<b>Élevée</b>	Audience secondaire	Audience prioritaire	Audience prioritaire
	<b>Moyenne</b>	Laisser de côté	Audience secondaire	Audience prioritaire
	<b>Faible</b>	Laisser de côté	Laisser de côté	Audience secondaire
		<b>Faible</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Élevée</b>
<b>Influence de l'audience sur la question</b>				

(Tiré de O'Connell, 2007)

Figure 8 | Identification des principaux alliés et opposants (cases orangées)

<b>Attitude de votre public cible vis-à-vis de votre position</b>	<b>Tout à fait pour</b>			Principaux alliés
	<b>Pour</b>			
	<b>Neutre</b>			Champ d'action principal
	<b>Contre</b>			
	<b>Tout à fait contre</b>			Principaux opposants
			<b>Faible</b>	<b>Moyenne</b>
<b>Influence du public cible sur la question</b>				

(Tirée et adaptée de O'Connell, 2007)

### Astuce



- ✓ Sélectionnez des cibles sur lesquelles vous avez la possibilité d'influer.
- ✓ Choisissez seulement quelques cibles afin d'y concentrer toute votre attention et votre énergie.
- ✓ Sélectionnez des cibles qui pourraient s'influencer mutuellement.

### Rappel!

Souvenez-vous des types de pouvoir que vous détenez afin d'influencer efficacement les parties prenantes.

## Étudiez vos publics cibles

Une fois vos publics cibles identifiés, assurez-vous de bien les connaître pour déterminer leur niveau de connaissances à propos du problème à résoudre et identifier l'action que vous leur demanderez. Idéalement, procédez à une recherche approfondie sur chacune de vos cibles pour bien comprendre leur contexte, leurs connaissances et leurs attitudes à l'égard du problème de même que leurs sources d'influence. Par exemple, si vous souhaitez influencer un décideur politique, assurez-vous de bien comprendre le système politique.

Lorsque vos publics cibles sont des organisations, posez-vous ces questions : Quel est l'agenda de cette organisation ? Quel est son organigramme ? Qui serait la personne appropriée à contacter pour bâtir une relation qui pourrait éventuellement devenir un partenariat avec l'organisation elle-même ? Concentrez vos efforts sur les personnes de l'interne les plus intéressées par le problème au départ. Bien que ce travail puisse sembler laborieux, il en vaut la peine pour mener avec succès votre démarche de plaidoyer.

### Quelques méthodes d'étude des publics cibles

- › Parlez aux gens qui connaissent bien le groupe/la personne.
- › Discutez avec d'autres responsables du plaidoyer et avec vos collègues. Il se peut que leur véritable opinion diffère de leur position officielle.
- › Consultez des discours qui ont été faits par ces personnes.
- › Assistez à des réunions ouvertes.
- › Réalisez un sondage pour connaître l'opinion d'un grand groupe de personnes.
- › Animez des groupes de discussion.
- › Interviewez une personne qui représente votre public cible.

#### Patience!

Que faire si la réponse de votre public cible à vos efforts est négative ? Voyez-le comme une occasion d'en apprendre davantage sur votre public cible et son contexte pour en tenir compte ultérieurement. (Tiré de Pour Rallier, s.d.)

Vous pouvez aussi étudier les compromis possibles.

Rappelez-vous qu'une démarche de plaidoyer demande de la persévérance !

## › Étape 6 | Analysez et gérez les risques

### Analysez les risques

Pour analyser les risques de votre démarche de plaidoyer :

- › Identifiez ceux qui peuvent découler de l'action (ou de l'inaction) envisagée ;
- › Évaluez les avantages potentiels de l'action envisagée ;
- › Identifiez les personnes ou les groupes auxquels elle pourrait nuire ;
- › Évaluez le niveau de risque ;
- › Réfléchissez aux mesures que vous pouvez prendre pour atténuer les risques ;
- › Évaluez le niveau de risque qui subsistera une fois les mesures d'atténuation prises ;
- › Déterminez si les avantages l'emportent sur les risques.

(Tiré de Cohen et coll., 2010)

### Gérez les risques

Pour gérer concrètement les risques identifiés, vous devez les anticiper et trouver un moyen de les réduire. Cette gestion vous permettra de vous assurer d'avoir bien réfléchi aux principaux risques qui peuvent menacer les personnes, le groupe ou les organisations qui

entreprennent la démarche. Ensuite, il sera plus facile d'identifier des manières d'éviter ces risques ou de les réduire. Sans une planification de la gestion des risques, votre démarche de plaidoyer peut s'avérer inefficace.



## Outil

Le tableau 9 fournit un exemple de **matrice de gestion des risques**.

Tableau 9 | Matrice de gestion des risques: exemple d'UNICEF

Risque pour les individus/groupes	Nature du risque	Plan d'intervention
<b>Personnel et partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>› Le personnel et les partenaires peuvent être pris pour cibles ou victimes de violences en raison de la prise de position</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>› Mettre en place des mesures de sécurité/protection</li></ul>
<b>Programmes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>› Des programmes peuvent rencontrer des obstacles ou même être fermés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>› Veiller à informer le personnel du programme et les partenaires des motifs du plaidoyer et les consulter au besoin pour les décisions/messages</li></ul>
<b>Relations avec le gouvernement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>› Les relations peuvent se tendre ou être rompues et conduire un allié potentiel à perdre la face</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>› Commencer par le lobbying et la négociation</li><li>› S'assurer que les cibles du plaidoyer connaissent la nature de l'intervention</li><li>› Vérifier l'exactitude de l'analyse des pouvoirs</li></ul>
<b>Relations avec les autres ONG, associations professionnelles, etc.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>› Les alliances peuvent être remises en cause si le plaidoyer critique le travail d'autres organisations</li><li>› Les alliés peuvent se vexer si les recherches conjointes sont publiées sans qu'ils aient été consultés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>› S'assurer que les alliés savent ce qui est fait et pourquoi, et qu'ils soient impliqués dans l'élaboration des messages de plaidoyer</li><li>› Vérifier que les éléments et la qualité des recherches sont solides et que les différentes contributions sont dûment reconnues en cas de recherches conjointes</li></ul>
<b>Enfants impliqués dans le travail de plaidoyer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>› Les enfants peuvent être ostracisés, maltraités ou pénalisés s'ils s'expriment sur des sujets litigieux</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>› Toujours accorder la priorité à l'intérêt supérieur des enfants. La plupart du temps, on ne doit pas les impliquer dans les travaux de plaidoyer, surtout si cela met leur bien-être en danger</li></ul>
<b>Réputation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>› Une réputation professionnelle peut être ternie par le manque de fiabilité des recherches</li><li>› S'associer à certains partenaires peut nuire à d'autres relations</li><li>› La légitimité peut être remise en cause si les fonds proviennent de certaines sources</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>› Veiller à la bonne qualité des recherches</li><li>› Vérifier la réputation des alliés et des membres de la coalition</li><li>› Examiner les sources de financement</li></ul>

(Tiré et adapté de Cohen et coll., 2010)

### Rappel!

Les avantages à court terme peuvent impliquer des risques à long terme et, à l'inverse, des risques à court terme peuvent porter des fruits à long terme. (Tiré de Cohen et coll., 2010)

## › Étape 7 | Identifiez et mobilisez vos partenaires

Votre analyse des parties prenantes vous a permis d'identifier vos principaux alliés et partenaires potentiels. Dans le cadre d'une démarche de plaidoyer, le travail en partenariat comporte de nombreux avantages, puisqu'il permet de mettre en commun des forces et des ressources nécessaires à l'atteinte de vos objectifs. Vos partenaires pourront être impliqués dans différentes

étapes de votre démarche (c.-à-d. appel de fonds, collecte de données, recherche documentaire, suivi et évaluation de la démarche, etc.).

Bien entendu, le travail en partenariat comporte certains risques et inconvénients, qu'il est possible d'anticiper en adoptant certaines stratégies et en étant bien organisé.

**Tableau 10 | Quelques avantages, risques et inconvénients du travail en partenariat**

Avantages	Risques et inconvénients
› Regroupe le savoir-faire, les informations et des ressources	› Nécessite du temps et de l'énergie pour entretenir les relations, négocier des compromis, réaliser des tâches organisationnelles
› Donne de la crédibilité et de la visibilité à la démarche	› Nécessite de concilier les attentes, les exigences et la culture de tous les partenaires
› Permet au message d'être répété	› Peut engendrer une charge de travail inégale
› Fournit un « filet de sécurité » en cas d'urgence : les membres d'un réseau ont moins de chances d'être choisis comme cibles de représailles, comparativement à des personnes travaillant seules	› Peut parfois donner lieu à un esprit de compétition entre les groupes qui cherchent à se voir attribuer la « réussite »
› Rend les demandes plus difficiles à ignorer par les décideurs vu la puissance du nombre	› Peut donner lieu à des tensions (ex. : liées à des inégalités de pouvoir)
› Évite les duplications et la perte de temps, si la communication est bien établie	› Peut poser des risques pour la réputation, selon la réputation respective des partenaires
› Permet de rejoindre des communautés plus difficiles à atteindre	
› Permet de mener une variété d'actions de plaidoyer	
› Fournit des occasions d'apprentissage et de renforcement des capacités des organisations partenaires	

Vous pouvez travailler en partenariat de manière formelle ou informelle. Les partenaires d'une démarche de plaidoyer peuvent s'organiser et se nommer de différentes manières, selon leurs caractéristiques : réseaux, alliances, groupes de travail, coalitions, groupes de pression, comités aviseurs, commissions, etc. Si ces

formes de partenariat peuvent avoir une signification différente selon les régions du monde, elles poursuivent le même objectif : renforcer la démarche de plaidoyer par l'action commune.



## Astuce

Demandez du soutien aux **bonnes personnes**, c'est-à-dire celles pour qui la cause est la plus importante pour elles-mêmes, leur famille, leur travail, leur communauté ainsi que celles qui détiennent des leviers d'influence puissants.



Choisissez des **partenaires stratégiques** (c.-à-d. ceux qui ajoutent de la légitimité ou de la crédibilité à votre démarche, des connaissances, des compétences techniques, des ressources, etc.).

Ralliez à votre démarche de plaidoyer les parties prenantes qui sont **d'accord avec votre position** et qui **exercent une influence** sur vos publics cibles.

Tentez de rallier un **partenaire d'influence inattendu** à votre cause pour surprendre votre public cible et le rejoindre plus efficacement.

### Quelques conseils pour bâtir des partenariats

- › Tentez d'engager les partenaires **le plus tôt possible** dans votre démarche pour qu'ils s'approprient vos objectifs et se sentent responsables du succès de celle-ci. Impliquez-les dans la définition de la mission, de la portée, des limites et des priorités du groupe.
- › Assurez-vous que le **point de vue de chacun des partenaires** soit bien pris en compte.
- › Soyez très précis quant à la **nature de la coopération et aux tâches et responsabilités** de chacune des parties. Que leur demandez-vous précisément et que pouvez-vous leur apporter en retour (savoir-faire, accès à certains groupes de recherche, etc.) ?
- › Définissez des **critères d'adhésion** et des mécanismes pour l'intégration de nouveaux membres et pour la pérennité.
- › Si vous prévoyez regrouper de nombreuses organisations, pensez à former un **comité directeur** (ou toute autre modalité organisationnelle qui convient à la situation) pour représenter chacune des organisations.
- › Élaborez un **code de conduite** afin de garantir une responsabilité et un respect mutuels, des valeurs communes sur lesquelles se base le partenariat.
- › Établissez une proposition de **marche à suivre pour l'établissement du consensus** (ce qui sera fait s'il y a des points discordants, qui tranchera ultimement, etc.) et assurez-vous que tous les partenaires acceptent d'y souscrire.
- › **Évaluez les progrès accomplis régulièrement** et informez vos partenaires en reconnaissant leur contribution ; ces rapports réguliers d'évolution de la démarche de plaidoyer aident à garder vos partenaires mobilisés.
- › **Arrimez vos efforts** avec vos partenaires pour éviter de dupliquer le travail.
- › **Travaillez avec eux constamment** afin qu'ils ne deviennent pas des adversaires.

Pour des exemples inspirants de plaidoyers ayant bénéficié de la mobilisation et du travail en réseau, consultez le « Plaidoyer pour le développement d'un réseau cyclable utilitaire à Sherbrooke » (fascicule 1).

<https://refips.org/plaidoyer-fascicules/>

### Vers des partenariats efficaces

- D'abord, établissez un climat de confiance avec les partenaires convoités en leur partageant de l'information, en collaborant avec eux sur des projets ayant des intérêts communs, en leur prêtant main-forte dans un projet.
- Une fois la relation de confiance établie, intéressez-les à votre démarche en leur parlant de vos objectifs. Soyez ouverts à leurs idées et suggestions pour qu'ils s'approprient l'objectif, ce qui aura pour effet d'augmenter leur intérêt.
- Enfin, une fois que vous aurez suscité leur intérêt, dites-leur clairement comment ils peuvent vous aider. Demandez-leur quelque chose de spécifique, de petit. Vous pourrez en demander plus au fur et à mesure que la relation se développera. Gardez en tête que plus vous leur demandez, plus ils vous demanderont.

## ➤ Étape 8 | Formulez vos messages et identifiez vos stratégies de diffusion

### Cinq éléments clés d'un message de plaidoyer

- ✓ **Contenu.** L'idée principale à retenir du message.
- ✓ **Langage.** Les mots choisis pour communiquer le message.
- ✓ **Messager/source.** La personne ou groupe qui diffusera le message.
- ✓ **Format.** La voie de communication utilisée pour atteindre le public cible.
- ✓ **Temps.** Le moment et lieu de diffusion du message.

## Formulez vos messages

Vos messages sont des énoncés courts et convaincants qui identifient clairement le changement que vous voulez accomplir, pourquoi et comment. Pour inciter à l'action, vos messages devraient aussi comprendre l'action spécifique que vous voulez que votre public cible entreprenne. Un message confus ou trop complexe ne captera pas l'attention et n'incitera pas à l'action.

Formulez d'abord un **message principal** qui s'adresse à tous les publics qui ont des opinions et des connaissances variées. Votre **message principal** doit être compréhensible pour quelqu'un qui ne connaît pas le problème, autant pour les décideurs politiques que pour les membres de la communauté.

Pour augmenter votre impact, formulez ensuite des **messages secondaires** en appui au message principal

qui seront adaptés à votre auditoire (publics cibles) selon leurs perceptions, leurs priorités, leurs obligations, leurs valeurs et leurs ressources (1 à 3 par public cible).

On distingue trois types d'auditoires :

- L'auditoire principal, qui regroupe les responsables de l'élaboration des politiques générales, les décideurs et les faiseurs d'opinions ;
- L'auditoire secondaire, qui englobe les personnes et groupes qui s'intéressent à la question ;
- Le grand public, qui est formé de nombreux sous-groupes ayant des opinions ou des intérêts différents au sujet de votre travail (enfants, femmes, hommes, syndicalistes, personnes politiquement actives, hommes et femmes d'affaires, etc.).

Servez-vous de votre **analyse des parties prenantes** pour vous assurer de répondre à leurs préoccupations directement dans votre message. Quels seront pour eux les avantages du succès de votre démarche ? Pour quelle(s) cause(s) ont-ils démontré leur appui récemment ? Sont-ils

plus sensibles aux solutions novatrices ou éprouvées ? Intégrez à votre message des récits, données ou témoignages auxquels votre public cible pourra être particulièrement sensible.

Pour développer le **contenu de vos messages**, revenez aux questions de base :

- Quel est le problème et quelle en est la cause profonde ?
- Quelles sont les conséquences du problème (ou de l'inaction) sur les individus, la communauté ou le pays ?
- Quelle est la solution que vous proposez pour résoudre le problème ?
- Quelle action aimeriez-vous que le public visé accomplisse ?

Assurez-vous que vos messages soient :

**Clairs.** Évitez le jargon, les termes techniques, les sigles ou les acronymes.

**Concis.** Conservez votre message court (moins d'une minute). Vous n'aurez parfois que quelques instants pour délivrer votre message.

**Crédibles.** Faites valoir que votre démarche s'appuie sur des données rigoureuses et/ou sur ce que votre public cible connaît déjà.

**Convaincants.** Dites explicitement à votre public cible pourquoi il devrait se soucier de votre démarche. Vous devez faire comprendre à la fois le problème et la solution. Utilisez le langage de votre public cible en assimilant ses définitions et concepts pour qu'il s'approprie le message. Si cela s'avère pertinent, mentionnez vos alliés qui ont de l'influence sur votre public cible.

**Cohérents.** Assurez-vous que votre message soit facile à répéter et à retenir. Si cela est possible, testez-le auprès de certains représentants du public cible.

« Parlez à la fois à la tête, au cœur et au porte-monnaie ! (Tiré de Pour Rallier, s.d.) »

## Identifiez vos stratégies de diffusion

Le contenu de votre message en soi ne représente en fait qu'une partie du message. La stratégie de diffusion de vos messages est tout aussi importante, parfois même plus, car elle peut augmenter ou diminuer leur impact. Le message est un outil pour donner une voix

unie à la démarche de plaidoyer. Il sera mieux compris et plus convaincant s'il est répété par plusieurs sources. Les éléments clés de votre stratégie de diffusion incluent le(s) messenger(s), les voies de communication ainsi que le temps et lieu.

Plusieurs publics cibles, plusieurs stratégies de diffusion adaptées !

## Le(s) messenger(s)

Qui a de l'influence sur votre public cible ? Qui celui-ci trouvera-t-il crédible ?

Le messenger peut être considéré comme un public cible secondaire puisqu'il ne peut pas lui-même apporter les changements souhaités, mais qu'il peut influencer ceux qui détiennent ce pouvoir (ex. : leader d'une communauté locale, chef religieux, personnalité publique, association de parents). Assurez-vous que votre messenger connaisse bien l'enjeu et maîtrise les données probantes sur le problème à résoudre et la solution proposée.

Le messenger peut aussi être celui qui réalise toute cette démarche de planification des actions de plaidoyer, mais il doit avoir assez d'autocritique pour savoir s'il est la meilleure personne ou non pour le faire. Par conséquent, il est important que le messenger valide son plan de communication auprès d'autres personnes qui connaissent bien la situation.



### Outil

Le tableau suivant pourra vous aider à **identifier vos messagers potentiels**.

Tableau 11 | Identifier les messagers les plus appropriés en fonction de chaque public cible

<b>Public cible</b>	Nom du public cible
<b>Messagers possibles</b>	Individu ou groupe pouvant influencer la cible
<b>Position</b>	Qu'a dit ou écrit le messenger à propos de cette question ? Quelle est la position du messenger par rapport au soutien de l'action de plaidoyer ?
<b>Niveau d'influence</b>	Quel est le niveau d'influence du messenger sur la cible ?
<b>Connaissances</b>	Quelles sont les connaissances du messenger à propos de la question ?
<b>Crédibilité</b>	Quelle est la crédibilité du messenger aux yeux du public cible ?
<b>Accès au messenger</b>	Comment et quand le défenseur de la cause peut-il interagir avec le messenger ? A-t-il la capacité de faire participer le messenger ?
<b>Accès à la cible</b>	Comment et quand le messenger peut-il interagir avec la cible ?
<b>Action</b>	Qu'est-ce que la stratégie de plaidoyer incite le messenger à faire ?
<b>Risques</b>	Quels sont les risques de faire participer le messenger ?
<b>Message</b>	Qu'est-ce que les défenseurs de la cause incitent le messenger à dire à la cible ? Le messenger peut-il transmettre le message avec clarté et empathie ?

(Tiré et adapté de Cohen et coll., 2010)

Pour un exemple inspirant de plaidoyer centré sur les activités de communications, consultez le « Plaidoyer pour l'éradication de la maladie à virus Ebola en Afrique » (fascicule 3).  
<https://refips.org/plaidoyer-fascicules/>

## Les voies de communication

Quelles voies de communication auront le plus grand impact sur le public cible ? Pour guider votre choix, faites des recherches sur vos auditoires :

- › Quelles sont les principales sources d'information des personnes ciblées ? Qu'écoutent-elles, ou qui écoutent-elles ? Que lisent-elles ? Que regardent-elles ? Qu'est-ce qui les intéresse ?
- › Quelles sont les caractéristiques des personnes ciblées (âge, sexe, classe, emploi, origine ethnique, etc.) ?
- › Où vivent-elles ? Où travaillent-elles ? Quelles langues parlent-elles ? Savent-elles lire ? Ont-elles accès à la télévision et à Internet ? Écoutent-elles la radio ?
- › Avez-vous les ressources pour utiliser le support qui serait le plus pertinent ? Sinon, pouvez-vous y avoir accès ?

(Questions tirées de Cohen et coll., 2010)

Si vous choisissez de passer votre message par l'intermédiaire d'un média comme un journal, par exemple, assurez-vous que ce dernier soit consulté et respecté par votre public cible. Si vous ciblez des parents, pensez à passer par des associations de parents ou à choisir des parents comme messagers. Pour mieux atteindre vos publics cibles, utilisez **plusieurs voies de communication** et diffusez votre message sur une **période prolongée**. Par ailleurs, les voies les plus efficaces pour un public cible peuvent **évoluer dans le temps** (la popularité de différents médias sociaux, par exemple).

Pour **communiquer avec des décideurs**, l'organisation d'une réunion peut être un moyen de communication efficace. Si vous avez rendez-vous avec un décideur, assurez-vous d'avoir en main des documents appuyant vos propos et vos demandes. Cette information doit être facile à comprendre rapidement et être présentée de manière très succincte. Utilisez, par exemple, des illustrations, des puces, des graphiques simples, des infographies ou des cartes du territoire.

### Astuce



Si vous ne connaissez pas une réponse ou que vous n'êtes pas certain, soyez honnête. Il est très acceptable de répondre : « Je vais vérifier l'information et vous revenir. » Si elle s'avère inexacte, une réponse que vous avez inventée pourrait vous faire perdre votre crédibilité, parfois pour toujours. Si vous réalisez que vous avez donné une information inexacte, admettez-le et corrigez la situation. Cette humilité vous aidera à bâtir des relations de confiance.

(Traduit et adapté de Stoneham et coll., 2019)

Tableau 12 | Exemples de voies de communication

Voies de communication	Exemples
<b>Méthode interpersonnelle</b>	Rendez-vous téléphonique ou en personne, courrier électronique ou traditionnel, réunions de groupes ou de communautés, conférences et ateliers, audiences publiques, manifestations, démonstrations publiques, etc.
<b>Supports imprimés</b>	Journaux, magazines, revues, bulletins, affiches, prospectus, tracts, rapports, études, lettres aux décideurs, etc.
<b>Supports électroniques</b>	Radio, télévision, films et vidéos, Internet, blogues, réseaux sociaux, YouTube, applications mobiles, infographies, etc.
<b>Théâtre et arts traditionnels</b>	Théâtre de rue, chants, musique, poèmes, danse, etc.

(Tiré de Cohen et coll., 2010)

Figure 9 | Manières de communiquer avec les trois types de publics

Petit nombre de personnes	Brève description des différents publics	Types de messages qu'il peut être approprié de communiquer à ces publics	Exemples de bonnes façons de transmettre les messages aux différents publics
↑ Différents publics, différents messages	Responsables de l'élaboration de politiques générales et faiseurs d'opinions	Soit présenter des arguments détaillés et basés sur des données concrètes, soit montrer les liens entre la question et leur pouvoir et position	À travers des documents d'orientation détaillés, de simples lettres ou des réunions en vue d'établir l'importance de la question pour eux
↓	Groupes et personnes qui s'intéressent à la question	Expliquer ce que vous demandez et pourquoi, en identifiant les entraves au changement, mais sans trop entrer dans les détails	Au moyen de bulletins d'information, de dépliants et d'articles de journaux ; fournir des informations plus détaillées à ceux qui les demandent
Grand nombre de personnes	Le grand public	Utiliser une histoire et des messages simples et faisant appel aux émotions qui facilitent la compréhension et le dialogue sur les questions	En ayant recours à des personnalités connues ou aux témoignages personnels de ceux qui ont souffert du problème

(Tiré et adapté de Conciliation Resources et Saferworld, 2012)

## Le temps et lieu

Quel est le meilleur moment pour transmettre le message ? Existe-t-il un endroit où vous pourriez apporter votre message qui renforcerait sa crédibilité ou lui conférerait plus de poids politique ?

S'il n'y a pas de **fenêtre d'opportunité**, les interventions de la stratégie de plaidoyer peuvent viser à en créer une. Pour que le plaidoyer fonctionne, il faut un alignement de ces trois éléments : 1) une compréhension fine et

actuelle du problème par le plaidant ; 2) une occasion d'écoute par le public ciblé qui se sent prêt à faire un changement ; et 3) une proposition claire qui répond à la fois au problème et aux considérations du public cible.

Le modèle des 4 p (pouvoir, perception, puissance, proximité) permet de comprendre le processus de **mise à l'agenda en politiques publiques**.

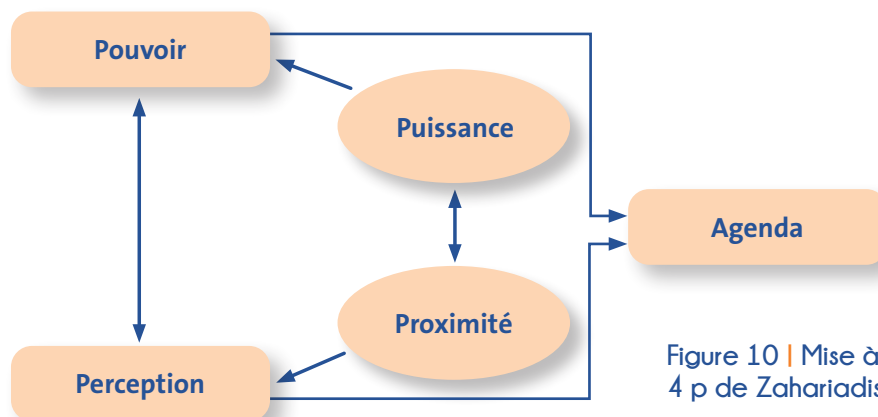


Figure 10 | Mise à l'agenda selon le modèle des 4 p de Zahariadis (Tiré de Bendaoud, 2020)

Pour augmenter vos chances d'inscrire votre enjeu à l'agenda politique, voyez comment vous pourriez renforcer ces 4 p. Voici quelques pistes (Bendaoud, 2020) :

- **Pouvoir.** Misez sur la force du nombre et travaillez en réseau.
- **Perception.** Suscitez l'empathie et l'enthousiasme à propos de votre enjeu.
- **Puissance.** Démontrez la sévérité de votre enjeu à l'aide de données probantes.
- **Proximité.** Faites valoir que la solution que vous proposez aura un impact concret sur les communautés.

## ➤ Étape 9 | Choisissez vos stratégies d'influence

Votre démarche de plaidoyer devra certainement recourir à différentes méthodes pour atteindre ses objectifs. Voici ci-dessous quelques exemples de stratégies d'influence. Notez que le tableau n'est pas exhaustif.

**Tableau 13 | Stratégies d'influence**

<b>Sensibilisation</b>	Processus qui consiste à informer les gens de la situation pour qu'ils soient bien conscients des problèmes. Il s'agit souvent de la première étape des actions de plaidoyer.	<b>Exemples d'activités de sensibilisation :</b> formations, réunions dans la communauté, webinaires, présentations, vidéos, etc.
<b>Lobbying</b>	Processus qui consiste à influencer directement les publics cibles qui peuvent agir sur le problème. Nécessite d'entretenir de bonnes relations et de bien comprendre les politiques et le pouvoir. Peut être fait de manière formelle ou informelle. Selon les juridictions, il est possible que la personne engagée dans ce processus doive s'enregistrer comme lobbyiste pour réaliser un lobbying formel.	<b>Exemples d'activités de lobbying :</b> réunions d'information avec des décideurs, pétitions, déclarations de soutien émanant de leaders d'opinion, mise en place d'un groupe de pression, etc.
<b>Négociation</b>	Processus qui consiste à résoudre un conflit en trouvant un terrain d'entente avec l'opposition. Comme pour le lobbying, peut se faire de manière formelle ou informelle.	<b>Exemples d'activités de négociation :</b> réunion avec des décideurs ou opposants, mise en place de partenariats stratégiques pour donner du poids à votre position, etc.
<b>Action médiatique</b>	Processus qui consiste à recourir aux médias pour influencer l'opinion publique en faveur de votre position de plaidoyer dans le but d'obtenir son soutien. Les médias peuvent à la fois être un public cible et un outil de la démarche de plaidoyer. Nécessite de comprendre les motivations des médias et leurs critères de sélection pour publier une information.	<b>Exemples d'activités médiatiques :</b> entrevue à la radio ou à la télévision, lettre à l'éditeur d'un journal, communiqué de presse, réseaux sociaux, etc.
<b>Mobilisation sociale</b>	Étroitement liée à la sensibilisation et aux médias, la mobilisation implique de canaliser la « pression publique » pour que le plus grand nombre possible de personnes contactent les décideurs et demandent un changement. Recourt à la puissance du nombre et de l'organisation.  La mobilisation peut ainsi mener à la création plus formelle d'une coalition, d'un groupe informel plus soutenu du plaidoyer ou même à des interventions/programmes en faveur d'une cause particulière. Si la mobilisation implique la mise en commun d'organisations dont le but est strictement d'augmenter la pression dans les efforts de plaidoyer, il s'agirait d'un groupe de pression.	<b>Exemples d'activités de mobilisation :</b> envoi de lettres par le public, marches, rassemblements, événements, prise de position, etc.

Et vous, quelles stratégies pouvez-vous utiliser dans votre contexte ? Vous sentez-vous à l'aise dans l'utilisation de ces méthodes ?

Ont-elles été efficaces par le passé ? Pouvez-vous considérer d'autres options ? Avez-vous les ressources et le savoir-faire nécessaires pour bien les utiliser ?

Pour un exemple inspirant de plaidoyer combinant plusieurs stratégies d'influence, consultez le « Plaidoyer pour le droit au logement pour toutes et tous » (fascicule 4).  
<https://refips.org/plaidoyer-fascicules/>

## ➤ Étape 10 | Préparez le suivi et l'évaluation

Si elles sont souvent négligées, les étapes de suivi et d'évaluation sont très importantes pour la démarche de plaidoyer. Planifiez le suivi et l'évaluation avant de passer à l'action pour apporter une valeur ajoutée à votre démarche et une sécurité additionnelle, et pour vous assurer que vos efforts ne sont pas vains. Pensez à impliquer vos partenaires et les groupes que vous représentez à cette étape.

Pourquoi suivre et évaluer ?

- Pour vérifier si les travaux de plaidoyer suivent bien les plans et déterminer si la stratégie nécessite des changements.
- Pour tirer les leçons en vue d'initiatives de plaidoyer futures.

### Suivi ou évaluation ?

Le **suivi** (ou monitoring) est une manière de vérifier que vous faites bien ce qui était prévu, mais aussi d'identifier et de résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils se posent. Il vous permet de comprendre pourquoi vous avez réussi ou échoué dans votre stratégie de plaidoyer et de déterminer ce qui doit être ajusté dans votre plan de travail pour tenir compte des nouvelles informations, des réactions de vos publics cibles et d'autres imprévus.

L'**évaluation** est plus complexe que le suivi. Elle sert à déterminer l'efficacité et à analyser ce qui a été fait. Elle s'entend à la fin de la démarche de plaidoyer, mais parfois aussi à mi-parcours. L'évaluation offre aux acteurs de plaidoyer, alliés, bailleurs de fonds et communautés la possibilité d'intégrer les enseignements tirés des

- Pour vérifier qu'on a bien atteint les objectifs.
- Pour faire le suivi auprès des membres de la communauté qui aimeraient sans doute savoir ce que vous avez fait et dit en leur nom.
- Pour rendre compte de l'utilisation des fonds envers les donateurs.

Une démarche de plaidoyer peut prendre plusieurs années avant d'atteindre ses objectifs. Il est donc peu probable de réussir à tout prévoir. Cela dit, assurez-vous de tenir compte des effets attendus et inattendus. L'imprévisible peut d'ailleurs être votre meilleur allié. Par exemple, des événements mondiaux peuvent changer les sujets qui sont à l'ordre du jour et offrir la fenêtre d'opportunité que vous vous efforciez à créer.

processus de décision, en fournissant des informations crédibles et utiles. L'investissement de ressources dans l'évaluation constitue une bonne pratique.

L'évaluation peut être faite autant pour le processus que pour les effets et les impacts du plaidoyer. Par conséquent, elle permet d'évaluer si la démarche de plaidoyer a eu lieu telle que planifiée et si elle a atteint les publics cibles (**évaluation de processus**), mais aussi d'estimer les effets et impacts mesurables de la démarche (**évaluation de l'impact**).

Si vous avez des objectifs SMART(ER) et des indicateurs de performance précis pour mesurer vos résultats, votre évaluation n'en sera que plus facile.



Tableau 14 | Comparaison du suivi et de l'évaluation

	Suivi	Évaluation
<b>Quand ?</b>	En continu	À la fin du projet ou du programme et parfois à mi-parcours
<b>Quoi ?</b>	Efficience	Impact à long terme, durabilité
<b>Qui est impliqué ?</b>	Communautés, personnel, alliés	Communautés, personnel, alliés, opposants, cibles
<b>Qui en est responsable ?</b>	Personnel	Personnel ou consultant externe
<b>Quels sont les éléments d'appréciation ?</b>	Internes	Internes et externes
<b>Pour qui ?</b>	Communautés, personnel	Communautés, personnel, alliés, bailleurs de fonds et autres organisations
<b>Pourquoi ?</b>	Confirmer la conception du projet ou du programme et y apporter des ajustements mineurs	Influencer des changements majeurs de plan ou de stratégie et appliquer l'apprentissage à de futurs projets ou programmes similaires

(Tiré de Watson, 2015)

## Planifier votre suivi et votre évaluation

### *Quelques conseils utiles pour mener un suivi et une évaluation avec succès*

- Pensez à la manière dont vous réaliserez le suivi et l'évaluation du projet dès le début de votre démarche. Cela vous permettra de développer les indicateurs appropriés.
- Soyez certains d'avoir des objectifs SMART(ER) et des indicateurs de performance précis pour mesurer les résultats adéquatement.
- Faites en sorte que toutes les personnes concernées participent à l'évaluation.
- Essayez de comprendre pourquoi certaines actions connaissent du succès plus que d'autres.
- Tentez d'identifier les événements inattendus qui pourraient avoir eu un effet sur les indicateurs que vous suivez ou évaluez.
- N'hésitez pas à créer de nouveaux indicateurs ou à bonifier ceux que vous avez déjà si ceux-ci ne mesurent pas adéquatement ce qu'ils devraient mesurer.

Un **indicateur de plaidoyer** est un signe qu'un changement est en train de se produire en raison de vos actions de plaidoyer. Il s'agit d'une information mesurable qui permet de suivre et d'évaluer votre démarche. Choisissez vos indicateurs de succès dès le départ pour pouvoir les mesurer en cours de route. Vous pouvez avoir besoin de plusieurs indicateurs pour mesurer un seul aspect du plan. Vous pouvez aussi mesurer le degré de mise en œuvre de vos activités ou le degré d'atteinte de vos résultats au fil du temps. Limitez toutefois le nombre d'indicateurs aux principaux aspects du plan que vous souhaitez mesurer. Que souhaitez-vous vraiment savoir ? À qui seront présentés les résultats de suivi et d'évaluation ? Avec quelle intention ?



### Outil

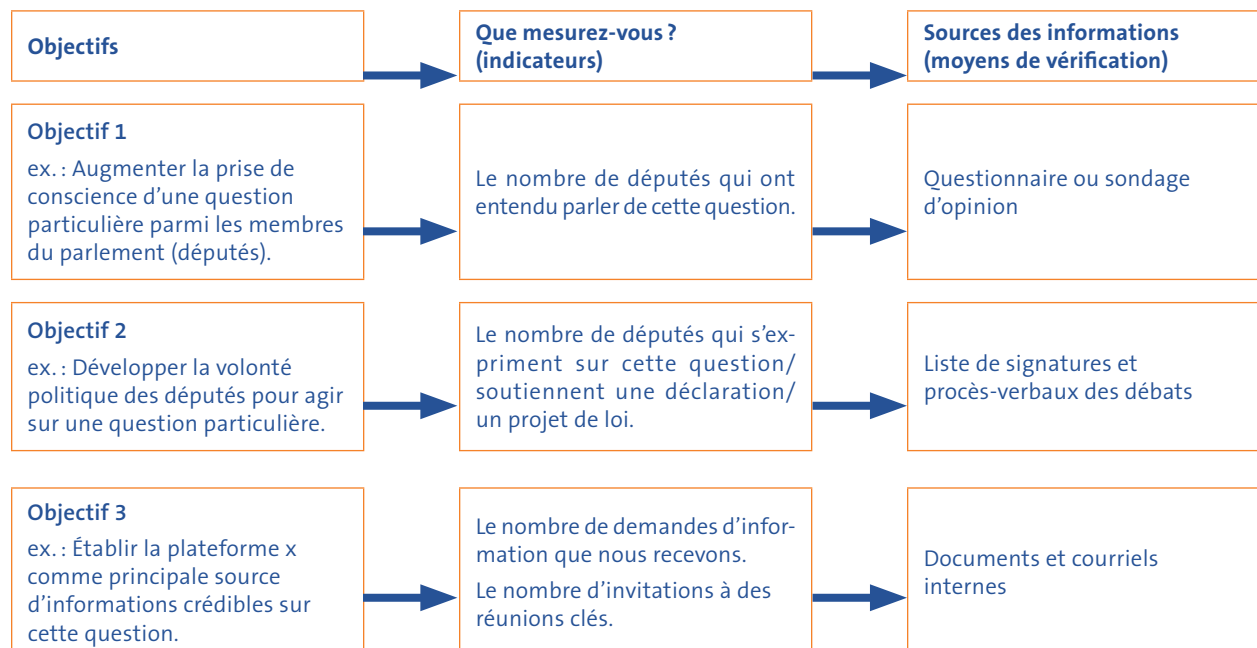
Le tableau 15 de la page suivante présente différents **types d'indicateurs** et des exemples pour chacun, alors que la figure 11 propose une structure pour guider la **sélection des indicateurs**.

Tableau 15 | Types d'indicateurs et exemples

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

(Tiré de Watson, 2015)

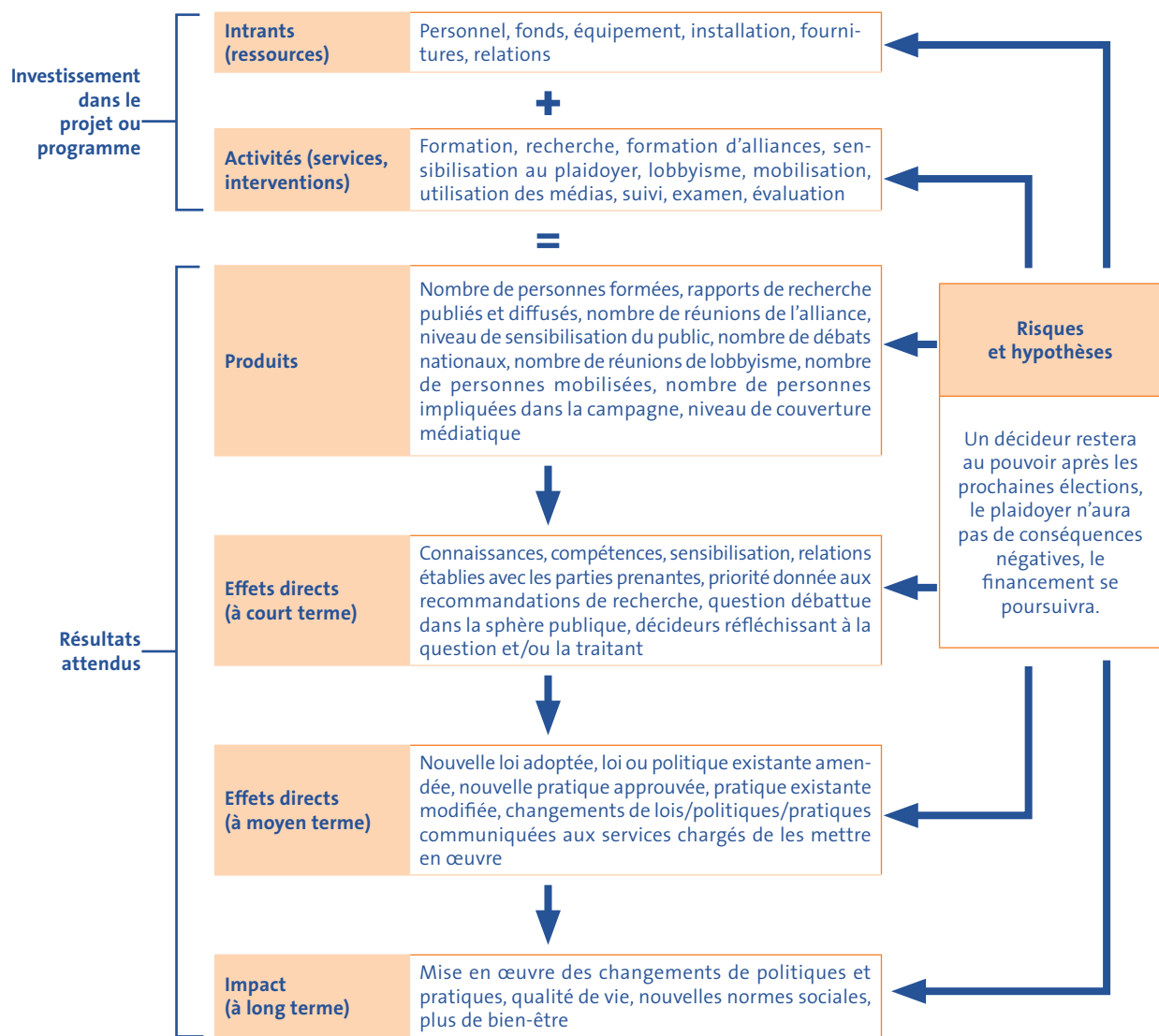
Figure 11 | Méthode de sélection des indicateurs



(Tiré de Conciliation Resources et Saferworld, 2012)

Invitez vos partenaires à participer à la création d'un modèle logique. Celui-ci vous montre clairement comment les diverses étapes s'articulent entre elles pour accéder aux résultats désirés. Vous pouvez aussi inclure à votre modèle logique les ressources et investissements nécessaires à votre projet, ainsi que les activités liées à votre stratégie et les changements ciblés à court et à long terme.

Figure 12 | Modèle logique de plaidoyer



(Tiré de Watson, 2015)

## Outil



Un **modèle logique** de plaidoyer (également appelé chaîne de résultats) peut vous aider à mieux parvenir à un consensus et à comprendre :

- › les processus ;
- › les résultats ;
- › les hypothèses que vous faites sur la façon d'obtenir les effets.

### *Quelques questions à vous poser au moment de planifier le suivi et l'évaluation du travail de plaidoyer*

- › Qui sont les utilisateurs du suivi et de l'évaluation ? Partenaires, donateurs, personnes touchées directement par le problème ?
- › Comment seront utilisés le suivi et l'évaluation ? Pour vérifier l'utilisation des ressources disponibles et voir si les publics cibles ont été bien atteints (évaluation de processus) ? Pour identifier les bonnes et les moins bonnes stratégies (évaluation d'effets) ? Pour réaliser des apprentissages, pour prendre une décision afin de réorienter le projet ou le cesser (évaluation du processus de plaidoyer plus général) ?
- › Que faut-il mesurer ? Les activités, les résultats intermédiaires, les objectifs ?
- › Quels outils de collecte de données utiliser ?

(Questions majoritairement tirées de O'Connell, 2007)

Pour bien capter les **retombées** de votre démarche de plaidoyer et faire en sorte qu'elle ait été mobilisatrice, assurez-vous que votre évaluation de l'impact couvre plusieurs dimensions, par exemple :

- › Les changements dans les lois et les règlements ;
- › Le rapprochement de certains groupes ;
- › Le niveau de soutien de la cause par le grand public ;
- › Le développement de liens avec des décideurs ou des personnes clés ;
- › Le niveau de participation citoyenne.

Après une action quelconque, que ce soit une visite auprès d'un décideur ou une stratégie entière de plaidoyer, il est utile d'entreprendre un **bilan des acquis**. L'objectif est de tirer des leçons qui vous serviront lorsque vous entreprendrez une action similaire dans l'avenir.

projet ainsi qu'un facilitateur pour discuter de ce qui s'est bien passé et de ce qui ne s'est pas passé comme prévu. Discutez de chaque point en insistant sur les raisons positives (ou négatives) et élaborez des recommandations particulières pour la prochaine fois.

Pour ce faire, adoptez une approche participative. Réunissez quelques personnes impliquées et ciblées par le

### **Célébrez vos petites (et grandes!) victoires avec vos partenaires**

Pour maintenir votre motivation et celle de vos collègues et partenaires, prenez la peine de célébrer votre succès, même s'il est petit. Organisez une fête, prenez un jour pour vous reposer avec vos proches, invitez vos collègues et partenaires à partager un repas, annoncez votre réussite à vos réseaux. Cela peut également servir à récolter du soutien pour vos efforts de plaidoyer et à motiver d'autres personnes à entreprendre de telles démarches. (Tiré de Sharma, 1997)

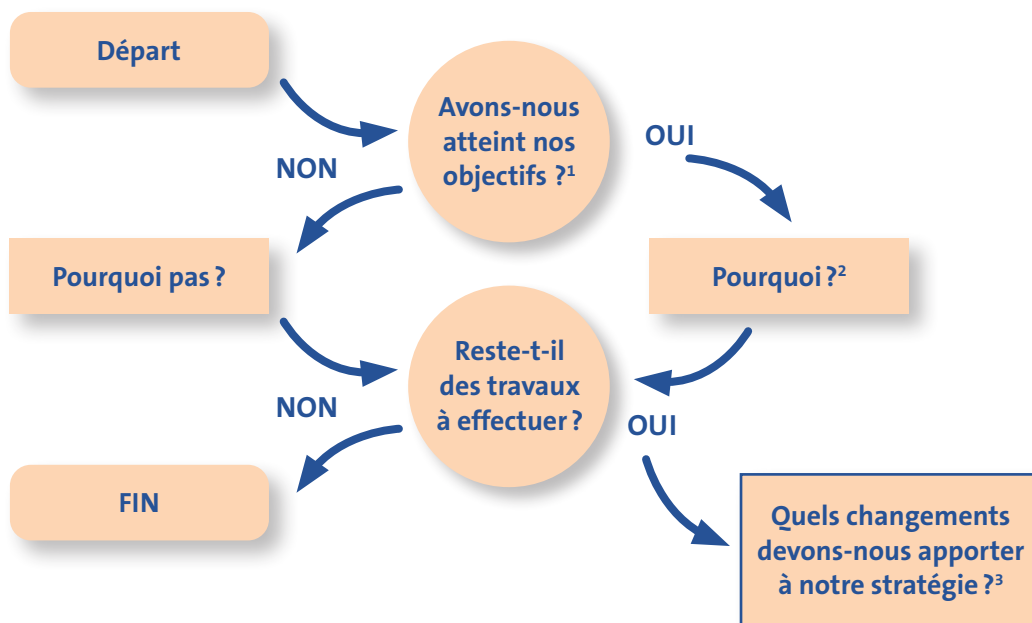
## Outil



La figure 13 ci-dessous présente un **modèle de base pour évaluer** une action de plaidoyer. Dans un contexte de plaidoyer continu, vous avez trois options :

- ✓ Poursuivre avec la même stratégie ;
- ✓ Modifier votre approche à partir de l'évaluation ;
- ✓ Arrêter cette initiative particulière et tirer les leçons de vos erreurs pour la prochaine fois.

Figure 13 | Méthode de base pour l'évaluation de la démarche du plaidoyer



### Légende

1. Réalisation des objectifs. Quel niveau de réalisation vos objectifs ont-ils atteint ?
  2. Influences clés. Qu'est-ce qui a le plus contribué à la réussite ou l'échec de votre initiative ?
  3. Changements. Que faut-il changer ou faire différemment la prochaine fois ?
- (Tiré de Gordon, 2002)

Tableau 16 | Quelques raisons possibles de réussite ou d'échec d'une démarche de plaidoyer

Raisons de réussite	Raisons d'échec
Bonne relation avec les décideurs	Manque d'accès aux décideurs
Utilisation d'informations fiables et précises (données probantes)	Recherche documentaire insuffisante
Travail en réseau bien coordonné	Nombre d'alliés insuffisant
Choix d'objectifs réalistes	Délais importants dans la mise en place des stratégies de plaidoyer
Mobilisation des personnes concernées par le problème à résoudre	Manque de connaissances, par exemple à propos des plans technique ou légal

## Présentez vos résultats

Voici quelques éléments à considérer lorsque vous présentez vos résultats d'évaluation aux parties prenantes :

- › Quels étaient vos buts et vos objectifs ?
- › Quel changement proposiez-vous et pourquoi ?
- › Qu'avez-vous réalisé et comment avez-vous procédé ?
- › Quels succès avez-vous obtenus qui vous ont rapprochés de votre but ? Comment et pourquoi ces étapes ont-elles été couronnées de succès ?
- › Quelles difficultés avez-vous rencontrées au cours du processus ? Comment y avez-vous fait face ? Qu'est-ce qui a fonctionné ou non ? Que feriez-vous différemment ?
- › Quels changements positifs y a-t-il eu dans la vie des personnes pour lesquelles vous vous battez, du fait de vos efforts de plaidoyer ?
- › Comment vos efforts de plaidoyer ont-ils contribué à ces changements ?

## › Étape 11 | Évaluez la faisabilité de votre stratégie

L'évaluation de la faisabilité de votre démarche de plaidoyer vous permettra :

- › D'identifier les capacités nécessaires (temps, ressources, connaissances et compétences) pour le projet de plaidoyer ;
- › De vérifier l'adéquation entre les besoins et les ressources disponibles ;
- › D'identifier les forces et les faiblesses de l'organisation portant le plaidoyer, de même que les opportunités et menaces de l'environnement dans lequel il se déroule ;
- › D'être réaliste dans l'anticipation de l'action de plaidoyer et de mettre en place des actions permettant d'optimiser les chances de succès du projet.

### Outil



Le **tableau synthèse** à la page suivante vous permettra de résumer votre démarche de plaidoyer et d'en analyser chacune des sphères afin de déterminer s'il y a des éléments manquants à prendre en considération avant de préparer votre plan de travail détaillé. Vous pouvez le remplir au fur et à mesure que vous réalisez les différentes étapes de planification. Bien sûr, ce tableau synthèse sera appelé à évoluer tout au long de votre démarche.

Pour compléter la colonne « Justification », aidez-vous des questions d'analyse des ressources après le tableau pour vérifier si ce que vous avez prévu est réaliste.

Tableau 17 | Tableau synthèse de votre démarche de plaidoyer

Vos orientations en matière de...	Justification
Problématique bien documentée ?	
But clair ?	
Objectifs SMART(ER) ? › Court terme › Moyen terme › Long terme	
Publics cibles bien identifiés ?	
Partenaires à mobiliser au départ bien identifiés ?	
Gestion des risques planifiée ?	
Messages formulés ?	
Messagers et stratégies de diffusion identifiés ?	
Stratégies d'influence identifiées ?	
Suivi et évaluation planifiés ?	

## Quelques questions pour analyser les ressources

- › **L'argent** : De quels fonds disposez-vous pour ce projet de plaidoyer ? D'où vient l'argent : de votre organisation, de vos partenaires, d'autres bailleurs ? De combien pensez-vous avoir besoin pour mettre en œuvre les activités envisagées, en vous basant sur des coûts concrets ?
- › **Les individus** : Qui sera disponible pour travailler sur les différents aspects du projet ?
- › **Les compétences et l'expérience** : Les responsables clés disposent-ils des compétences et de l'expérience requises ? Sinon, pouvez-vous les former ou impliquer d'autres personnes ?
- › **Les autres ressources humaines** : Avez-vous accès à d'autres personnes susceptibles de vous aider ? Avez-vous des volontaires pour distribuer les prospectus, des militants pour rédiger les lettres, des membres de la communauté pour assister aux réunions ?
- › **Les partenaires** : Quelle pourrait être la contribution des partenaires potentiels ?
- › **L'information et le savoir** : Avez-vous été en mesure de faire suffisamment de recherche et d'analyse sur la question, sur vos objectifs et les solutions, et d'identifier vos cibles ? Dans le cas contraire, avez-vous besoin de revenir sur les étapes antérieures du cycle de planification de plaidoyer ?
- › **Les relations** : À quelles relations vous-même, votre personnel, les bénévoles et les partenaires pourrez-vous faire appel ? Il peut s'agir des publics cibles, des personnes influentes ou cela peut concerner des domaines pratiques comme la conception de matériels ou les médias.
- › **L'image et la réputation** : Vous ou vos partenaires jouissez-vous d'une forte réputation au sein des publics cibles, auprès du grand public ou des médias ? Sinon, avez-vous élaboré des stratégies et des tactiques pour surmonter ce problème ? Pouvez-vous recruter des porte-parole influents ou des célébrités pour parler en votre nom ? Avez-vous besoin de travailler en partenariat avec d'autres, une organisation mieux connue ?
- › **Le temps** : Avez-vous suffisamment de temps pour mettre en œuvre votre projet de manière efficace ? Existe-t-il des dates butoirs particulières à respecter ? Existe-t-il des événements extérieurs que vous souhaitez exploiter (ex. : les élections, des rencontres politiques nationales ou locales, des cycles de planification gouvernementaux ou des sommets internationaux) ?

(Tiré de O'Connell, 2007)

## ➤ Étape 12 | Élaborez votre plan de travail

Votre plan de travail vous permettra de concrétiser votre stratégie de plaidoyer en termes de calendrier, de ressources humaines, matérielles et financières, de méthodes, d'actions et, enfin, de suivi et d'évaluation.

Un plan de travail et un budget détaillés représentent un bon point de départ, mais **faites preuve de souplesse**. Prévoyez au sein même de votre plan des activités de suivi et d'évaluation périodiques pour ajuster votre plan en cours de route selon l'évolution de votre démarche (ex. : nouvelles occasions, problèmes inattendus, etc.) et pour évaluer votre succès.

Les exercices de réflexion que vous avez déjà réalisés vous serviront à élaborer votre plan de travail. Par exemple, votre ligne du temps pourra vous servir pour arrimer

les échéanciers de votre plan avec les événements à venir (ex. : élections, conférence, réunion, etc.).

Avant de vous lancer dans l'élaboration de votre plan d'action détaillé, préparez **un court résumé de votre stratégie** pour avoir une vue globale et concise du processus. Ce résumé vous sera aussi utile pour communiquer avec vos alliés et donateurs, le cas échéant. Servez-vous de ce résumé pour discuter avec les parties prenantes directement impliquées dans la rédaction du plan d'action afin d'en faire une activité participative. Impliquez les personnes concernées par le problème dans l'élaboration du plan de travail est indispensable à leur autonomisation et favorise l'appropriation, la motivation, la confiance et, ainsi, l'impact du projet de plaidoyer.

### Soyez réaliste!

Une démarche de plaidoyer représente un engagement à long terme et l'atteinte de vos objectifs peut prendre beaucoup de temps. Ainsi, assurez-vous de parsemer votre parcours de petites victoires qui vous rapprocheront de votre objectif.



#### Outil

Votre **plan détaillé** doit comprendre votre but et, pour chacun de vos objectifs, les publics cibles, les ressources humaines et matérielles nécessaires, le budget, les indicateurs de réussite, le responsable, l'échéancier et le moment prévu de suivi.

Afin d'avoir une vue d'ensemble de vos échéanciers, vous pouvez utiliser un calendrier d'actions (diagramme de Gantt).



### Aide-mémoire à la planification

- ✓ Êtes-vous prêt à déployer votre plan d'action ? Êtes-vous sûr de vos objectifs ?
- ✓ Connaissez-vous votre public ? Avez-vous des contacts intéressants parmi les personnalités influentes ? Savez-vous quelles activités vous allez effectuer ? Avez-vous décidé du style de plaidoyer et de l'approche que vous allez adopter ?
- ✓ Qu'attendez-vous de vos partenaires/alliés ? Quels sont leurs motifs et leurs objectifs ? Rehaussent-ils votre crédibilité ? Que se passerait-il s'ils se désistaient ?
- ✓ De quelles ressources (financières, techniques, humaines) disposez-vous ? Quelles sont les implications pour votre plan ? Avez-vous besoin d'y intégrer des activités de formation ?
- ✓ Comment allez-vous coordonner et assurer le suivi des différentes approches que vous utilisez ? Avez-vous un plan pour toutes les intégrer et éviter les engorgements ?
- ✓ Quels sont les risques ? Comment vos activités vont-elles affecter la réputation de votre organisation ? Comment ce projet pourrait-il influencer le financement de vos autres activités ? Pourriez-vous perdre des membres du personnel de votre organisation ? Certains de vos partenaires actuels pourraient-ils décider de ne plus travailler avec vous ? Que pouvez-vous faire pour atténuer d'éventuels résultats négatifs ?
- ✓ Que feriez-vous si des problèmes survenaient ? Quels sont vos plans de secours, vos options ou vos positions de repli ? Les conditions extérieures peuvent changer et vous serez peut-être obligé de remanier vos plans... Prévoyez suffisamment de flexibilité de façon à vous y préparer.

(Tiré de O'Connell, 2007)

Une fois votre plan bien préparé, vous êtes prêt à passer à l'action !



## Conclusion

L'action sur les déterminants de la santé, qu'ils soient politiques, sociaux, environnementaux ou économiques, se trouve au cœur des approches de promotion de la santé. Nécessairement, ces actions rassemblent une variété de parties prenantes œuvrant au sein de divers secteurs de la société. Cela implique que les acteurs de promotion de la santé doivent être outillés pour persuader dans l'optique d'améliorer durablement la santé et le bien-être des communautés.

Ce guide pratique a été conçu non seulement pour outiller concrètement, mais aussi pour inciter à l'action les acteurs pouvant avoir un impact sur la santé des populations. Il représente un sommaire de plusieurs outils existants, l'intention étant de faciliter leur utilisation et de les rendre plus accessibles. La série de fascicules

qui accompagne le guide illustre des exemples concrets de démarches de plaidoyer qui ont été menées dans différentes régions du monde, à différents paliers décisionnels et dans des contextes très distincts. Le partage de ces expériences montre qu'il est possible de changer les choses, et que cette démarche est accessible, peu importe qui l'on est.

Tout changement favorable à la santé, au bien-être et à l'équité, même petit, est déjà un pas dans la bonne direction.

En espérant que ce guide pratique saura vous accompagner dans l'atteinte de vos objectifs.

Bon succès dans votre démarche !



## Boîte à outils

### Exemples de cadre conceptuel pour le plaidoyer (en anglais)

*The advocacy strategy framework — A tool for articulating an advocacy theory of change*  
[www.evaluationinnovation.org/wp-content/uploads/2015/03/Adocacy-Strategy-Framework.pdf](http://www.evaluationinnovation.org/wp-content/uploads/2015/03/Adocacy-Strategy-Framework.pdf)

*Pathways for change : 10 theories to inform advocacy and policy change efforts*  
[www.evaluationinnovation.org/wp-content/uploads/2013/11/Pathways-for-Change.pdf](http://www.evaluationinnovation.org/wp-content/uploads/2013/11/Pathways-for-Change.pdf)

### Plateforme dédiée au ralliement de partenaires et de décideurs

Pour Rallier  
[www.pourrallier.com](http://www.pourrallier.com)

### Guide pratique pour rallier des parties prenantes par le plaidoyer

Vingt-cinq questions encourageant les intervenants à prendre en compte un éventail de facteurs pour les aider à élaborer une stratégie de plaidoyer fructueuse

Étude de cas : stratégie de plaidoyer de l'Observatoire des tout-petits pour des politiques en faveur des enfants des familles migrantes

<https://thephilanthropist.ca/2020/03/un-guide-pratique-pour-rallier-des-parties-prenantes-par-le-plaidoyer/>

### Exemples de document de prises de position

Réseau francophone international pour la promotion de la santé (RÉFIPS)  
<https://refips.org/publications/prises-de-position/>

Secrétariat international des infirmières et infirmiers de l'espace francophone (SIDIEF)  
<https://sidiief.org/nos-actions/prises-de-position/>

Union internationale de promotion de la santé et d'éducation pour la santé  
[www.iuhpe.org/index.php/en/iuhpe-at-a-glance/iuhpe-official-statements](http://www.iuhpe.org/index.php/en/iuhpe-at-a-glance/iuhpe-official-statements)



# Références

Cette liste présente les ouvrages consultés pour la rédaction de ce guide pratique. Afin d'en faciliter la lecture, seules les références dont un extrait a directement été utilisé sont mentionnées dans le texte. Ce guide doit être considéré comme un sommaire des outils existants, l'intention étant de faciliter leur utilisation et de les rendre plus accessibles.

Baril, G. et Paquette, M.-C. (2016). *L'efficacité du marketing social en promotion des saines habitudes de vie*. Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). [www.inspq.qc.ca/publications/2141](http://www.inspq.qc.ca/publications/2141)

Bendaoud, M. (2020). *Comprendre la mise à l'agenda en politiques publiques avec le modèle des 4 p : pouvoir, perception, puissance et proximité*. Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé (CCNPPS). [www.ccnpps.ca/159/Publications.ccnpps?id\\_article=2086](http://www.ccnpps.ca/159/Publications.ccnpps?id_article=2086)

Bunting, R. (2006). *Halte à l'épidémie mondiale des maladies chroniques : guide pratique pour une sensibilisation réussie*. Organisation mondiale de la Santé (OMS). [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/43527/9242594466\\_fre.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/43527/9242594466_fre.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Dyck, L. et Ndumbe-Eyoh, S. (2015). *Le plaidoyer et l'équité en santé : parlons-en*. Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé. [http://nccdh.ca/images/uploads/comments/Advocacy\\_FR.pdf](http://nccdh.ca/images/uploads/comments/Advocacy_FR.pdf)

Centre International pour l'Entreprise Privée (CIPE). (2003). *Comment entreprendre un plaidoyer efficace : un manuel à l'intention des associations professionnelles*. <https://amanemena.org/wp-content/uploads/2019/08/Manuel-de-Plaidoyer-pour-les-Associations-Professionnelles.pdf>

Coffman, J. et Beer, T. (2015). *The advocacy strategy framework: a tool for articulating an advocacy theory of change*. Center for Evaluation Innovation. [www.evaluationinnovation.org/wp-content/uploads/2015/03/Advocacy-Strategy-Framework.pdf](http://www.evaluationinnovation.org/wp-content/uploads/2015/03/Advocacy-Strategy-Framework.pdf)

Cohen D., Bhandari N., Stewart D., Rees, N. et Coffman, J. (2010). *Manuel de plaidoyer*. Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). [www.unicef.fr/sites/default/files/userfiles/manuel\\_plaidoyer.pdf](http://www.unicef.fr/sites/default/files/userfiles/manuel_plaidoyer.pdf)

Conciliation Resources (CR) et Saferworld (SW). (2012). *Formation en matière de plaidoyer : une trousse à outils*. [https://rc-services-assets.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/PPP\\_AdvocacyToolkit\\_FR.pdf](https://rc-services-assets.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/PPP_AdvocacyToolkit_FR.pdf)

Centre de ressources en évaluation (EVAL). (2020). *Analyse des problèmes*. [www.eval.fr/methodes-et-outils/cadrelogique/analyse-des-problemes/](http://www.eval.fr/methodes-et-outils/cadrelogique/analyse-des-problemes/)

Foisy, D. (2017). *Cadre de pratique : une approche d'appropriation du pouvoir d'agir personnel et collectif*. Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire. [http://w4.uqo.ca/crcoc/Fichiers/cahiers/1702\\_Cadre\\_pratique\\_CAPA.pdf](http://w4.uqo.ca/crcoc/Fichiers/cahiers/1702_Cadre_pratique_CAPA.pdf)

Gordon, G. (2002a). *Advocacy toolkit: understanding advocacy*. Tearfund. [www.ircwash.org/sites/default/files/Gordon-2002-Advocacy1.pdf](http://www.ircwash.org/sites/default/files/Gordon-2002-Advocacy1.pdf)

Gordon, G. (2002b). *Advocacy toolkit: practical action in advocacy*. Tearfund. [www.ircwash.org/sites/default/files/Gordon-2002-Advocacy2.pdf](http://www.ircwash.org/sites/default/files/Gordon-2002-Advocacy2.pdf)

- Gordon, G. (2002). *Le guide du plaidoyer : conseils pratiques pour approcher un plaidoyer*. Teddington : Tearfund. Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2017, 18 septembre). *Déterminants de la santé*. [www.inspq.qc.ca/exercer-la-responsabilite-populationnelle/determinants-de-la-sante](http://www.inspq.qc.ca/exercer-la-responsabilite-populationnelle/determinants-de-la-sante)
- Jourdain, M. (2007). *Plaidoyer pour la justice sociale : théorie et pratique*. Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI). [https://aqoci.qc.ca/wp-content/uploads/2011/12/pdf\\_guides\\_2007-03\\_guide-plaidoyer\\_1\\_.pdf](https://aqoci.qc.ca/wp-content/uploads/2011/12/pdf_guides_2007-03_guide-plaidoyer_1_.pdf)
- Lagarde, F., Cyr, A. et Dagenais, F. (2020, 30 mars). *Un guide pratique pour rallier des parties prenantes par le plaidoyer*. The Philanthropist. <https://thephilanthropist.ca/2020/03/un-guide-pratique-pour-rallier-des-parties-prenantes-par-le-plaidoyer/>
- Morestin, F. et le groupe de travail du CCNPPS sur le partage de connaissances. (2013). *Outil interne du CCNPPS : guide pour l'élaboration d'un plan de partage de connaissances*. Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé. [www.ccnpps.ca/docs/NCCHPP%20KT%20plan%20Guide\\_FR\\_28Oct2013.pdf](http://www.ccnpps.ca/docs/NCCHPP%20KT%20plan%20Guide_FR_28Oct2013.pdf)
- Nelson, C. (2017). *SmartER goals: begin with the change in mind*. Campuspeak. <https://campuspeak.com/wp-content/uploads/CamilleNelsonSMARTER-GOALS-Begin-With-Change-In-Mind.pdf>
- Norwegian Church Aid. (2016). *Manuel de formation sur le plaidoyer pour la Résolution 1325*. <https://bit.ly/3tWPzP>
- O'Connell, M., Burrows, G. et Plumb L. (2007). *Guide du plaidoyer*. WaterAid. [www.pseau.org/outils/ouvrages/wateraid\\_guide\\_du\\_plaidoyer.fr.pdf](http://www.pseau.org/outils/ouvrages/wateraid_guide_du_plaidoyer.fr.pdf)
- O'Neill, M., Roch, G., Boyer, M., Dallaire, C. (2011). *Petit manuel d'analyse et d'intervention politique en santé*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Organisation mondiale de la Santé (OMS), Santé et bien-être social Canada, Association canadienne de santé publique (ASPC). (17-21 novembre 1986). *Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé. Une conférence internationale pour la promotion de la santé*, Ottawa (Ontario), Canada. <https://bit.ly/3sjQDgC>
- Pour Rallier. (s.d.). *Guide résumé Pour Rallier*. [www.pourrallier.com/guide-resume-fr.pdf](http://www.pourrallier.com/guide-resume-fr.pdf)
- Renaud, L. et Lafontaine, G. (2018). *Intervenir en promotion de la santé à l'aide de l'approche écologique*, 2<sup>e</sup> édition. Réseau francophone international pour la promotion de la santé (RÉFIPS), section des Amériques. <https://bit.ly/3d1yxtf>
- Sharma, R.R. (1997). *Introduction au plaidoyer*. Agence des États-Unis pour le développement international, Bureau de développement durable. <https://bit.ly/2Pn4Cnf>
- Sprechmann, S., Pelton, E. (2001). *Outils et directives pour le plaidoyer : promouvoir le changement des politiques*. Cooperative for Assistance and Relief Everywhere (CARE). <https://bit.ly/3rnoeEY>
- Stoneham, M., Vidler A.-C., et Edmunds, M. (2019). *Advocacy in action*. Public Health Advocacy Institute of Western Australia. [www.phaiwa.org.au/wp-content/uploads/2019/09/2019\\_Advocacy-in-Action-A-Toolkit-for-Public-Health-Professionals-1.pdf](http://www.phaiwa.org.au/wp-content/uploads/2019/09/2019_Advocacy-in-Action-A-Toolkit-for-Public-Health-Professionals-1.pdf)
- Gutierrez, E. (2010). *Guide de plaidoyer : boîte à outils pour des actions en faveur de l'intégrité de l'eau*. Water Integrity Network (WIN). [www.waterintegritynetwork.net/?attachment\\_id=1014&lang=fr](http://www.waterintegritynetwork.net/?attachment_id=1014&lang=fr)
- Watson, J. (2015). *Le guide du plaidoyer*, 2<sup>e</sup> édition. Tearfund. <https://learn.tearfund.org/-/media/learn/resources/series/roots/tearfundadvocacytoolkit-french-sept15.pdf>

## ANNEXE 1

### Aperçu de la méthodologie de recherche de la documentation

#### › Références suggérées par les membres du groupe de travail

##### *Type de documents retenus dans la revue de littérature scientifique et grise*

- › Livres sur le plaidoyer en santé en format électronique (Université de Montréal, Outil de recherche Sofia — « advocacy in public health »);
- › Guides sur le plaidoyer (Public Health England, Library catalogue — « advocacy guide »; Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé, Principales ressources de la santé publique sur le plaidoyer et l'équité en santé: liste de lectures essentielles; Google — « advocacy/pleading for/campaigning for; public health/health promotion; health equity/policy/health policy/social determinants of health/socioeconomics factors », et la traduction française de ces mots-clés);
- › Articles scientifiques (PubMed et Medline — « advocacy/pleading for/campaigning for; public health/health promotion; health equity/policy/health policy/social determinants of health/socioeconomics factors », articles en anglais et en français).

#### › Méthode « boule de neige » (c.-à-d. liste de références des documents consultés)

Comme beaucoup de documents sur la thématique du plaidoyer existent, toutes les ressources disponibles n'ont pas été consultées de manière exhaustive. En effet, la recherche de documentation a été cessée lorsque les contenus trouvés n'apportaient plus de nouvelles notions jugées pertinentes pour ce guide pratique.

## ANNEXE 2

### Outils pour compléter l'analyse FFOM (SWOT)

#### › Contexte interne

Identifiez les forces et les faiblesses de votre groupe en vous posant des questions sur la crédibilité, la légitimité, la préparation, le travail avec les autres, les ressources (humaines, techniques), le financement, la reddition de compte.

#### *Votre groupe est-il crédible ?*

- › Quelles méthodes de communication utilisez-vous ?
- › Les informations que votre groupe fournit au grand public sont-elles fiables ?
- › Vos leaders sont-ils perçus comme dignes de confiance, dotés de connaissances et experts en la matière ?
- › Comment pouvez-vous améliorer votre crédibilité ?

#### *Votre groupe est-il légitime envers les personnes à qui vous souhaitez donner une voix et celles que vous souhaitez influencer ?*

- › Au nom de qui votre groupe s'exprime-t-il ? Ces personnes sont-elles d'accord ?
- › Les personnes que vous souhaitez influencer vous considèrent-elles comme légitime ?
- › Qui met en cause votre légitimité ? Pourquoi la mettent-ils en cause ?
- › Comment pouvez-vous améliorer votre légitimité envers les personnes à qui vous souhaitez donner une voix ? Et celles que vous voulez influencer ?

#### *Votre groupe est-il préparé ?*

- › Quelles sont les expériences passées de votre groupe 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 préparé 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 ?

#### *Votre groupe est-il en mesure de travailler avec d'autres entités ?*

- › Quelles sont vos expériences antérieures de travail avec d'autres entités ?
- › Quels ont été vos meilleurs partenariats et pourquoi ?
- › Quels enseignements pouvez-vous tirer de ces expériences pour assurer le succès accru des relations futures ?

#### *Votre groupe est-il doté de suffisamment de ressources ?*

- › Possédez-vous les ressources physiques dont vous avez besoin ?
- › Avez-vous les bonnes personnes dotées de l'expérience et des compétences appropriées ?
- › Vos ressources humaines et autres sont-elles déployées de la meilleure manière possible ?
- › Comment pourriez-vous mieux associer vos ressources et vos programmes ?

### *Votre groupe dispose-t-il d'un financement sûr ?*

- › Y a-t-il de bons systèmes de contrôle financier au sein de l'organisation ?
- › Prévoyez-vous des changements considérables sur le plan de vos dépenses au cours des 2 à 3 années à venir ?
- › Êtes-vous en mesure de prédire l'évolution des sources de revenus au cours des 2 à 3 années à venir ?
- › Recevez-vous de l'argent d'une bonne gamme de bailleurs de fonds et de donateurs ?
- › Quelles sont les priorités financières pour votre groupe et avez-vous des plans pour y faire face ?
- › Quelles mesures pouvez-vous prendre pour améliorer la sécurité du financement ?

### *Votre groupe est-il redevable ?*

- › À qui les décideurs de votre groupe ou 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 ?
- › Qui prend les décisions au sein de votre groupe ou de la coalition dont vous faites partie ?
- › Dans quelle mesure le processus de prise de décisions est-il ouvert ?
- › Comment communiquez-vous vos progrès aux autres à l'extérieur de l'organisation ?
- › Comment pouvez-vous améliorer votre reddition de compte ?

(Questions tirées et adaptées de Conciliation Resources et Saferworld, 2012)

## › Contexte interne

Pour comprendre en profondeur le contexte externe dans lequel s'inscrit le problème à résoudre, analysez-en les différents aspects à l'aide de l'analyse PESTLE. Lesquels des facteurs identifiés sont susceptibles d'influencer votre démarche de plaidoyer ? Quelles en sont les implications ? Représentent-ils des opportunités ou des menaces ?

Tableau 19 | Facteurs PESTLE et exemples

Facteurs PESTLE	Exemples
<b>Politiques</b>	Pouvoirs publics et organes gouvernementaux, système politique et judiciaire, système judiciaire, mouvement ou groupe de pression politique, processus d'élections, participation politique, politiques gouvernementales et internationales existantes ou à venir, liberté de mouvement, de religion ou d'expression.
<b>Économiques</b>	Distribution du revenu, distribution du pouvoir économique, PIB, dette, fonds publics, employeurs du secteur privé, coût des services de base.
<b>Sociologiques</b>	Démographie, niveau d'éducation, niveau de pauvreté, taux d'emploi et de chômage, principaux types d'emploi, accès à l'éducation, accès aux services de santé, accès à l'eau potable et aux logements, propriété foncière, médias (indépendants ou non), statut de la femme dans la société, groupes ethniques, groupes vulnérables, présence de syndicats, conditions de vie, paix et guerre, religions pratiquées, conflits.
<b>Technologiques</b>	Infrastructures informatiques, accès aux télécommunications.
<b>Légaux</b>	Contraintes et autres facteurs juridiques pertinents pour votre action de plaidoyer, niveau de confiance face au corps policier.
<b>Environnementaux</b>	Déforestation, désertification, pollution, sécheresse, inondations, faune et flore, agriculture.

(Tiré et adapté de O'Connell, 2007)