



Le plaidoyer SMART

Réussir à changer les politiques et le financement

GUIDE PRATIQUE
2021

Guide de plaidoyer SMART : Lettre aux engagés

Chers plaideurs,

Bienvenue dans le guide de plaidoyer SMART. Le plaidoyer dit « SMART » a permis à de nombreux groupes et individus, depuis les organisations communautaires locales aux forums internationaux, de créer un plaidoyer efficace qui alimente le progrès. Il se fonde sur des années d'expérience dans le développement et la mise en œuvre de stratégies de plaidoyer réussies. Il s'agit à la fois d'un guide pratique et d'un outil de transformation.

L'approche de plaidoyer SMART se focalise sur ce qui peut être accompli en peu de temps –en établissant un objectif SMART sur le court terme, et en déterminant la meilleure manière d'obtenir un « gain de plaidoyer. » L'approche est conçue pour un groupe de plaideurs partageant les mêmes idées, que ce soit un petit groupe informel ou une coalition plus grande et plus formalisée.

Le processus consiste en neuf étapes divisées en trois phases. Ce guide vous conduira à travers chacune de ces étapes, en vous apportant des outils modulables pour vous aider à planifier des approches concrètes, spécifiques et adaptées à votre problématique et votre environnement. Au fil de votre travail, vous ferez des choix stratégiques essentiels de manière à avoir entre les mains, d'ici la fin du processus, une stratégie fondée sur des données probantes et un objectif SMART que toutes les parties prenantes sauront aisément promouvoir. La répétition de ce processus pour forger une série de gains inter-reliées mènera à des décisions politiques qui réaliseront votre but ultime.

Bien que l'approche de plaidoyer SMART ait été affinée en se focalisant sur la planification familiale, elle est conçue pour être facilement adaptable à d'autres questions de santé et de développement. Beaucoup l'ont fait et ont ainsi aidé les décideurs à faire des choix qui ont amélioré la santé et le bien-être des personnes, et garanti le respect des droits humains, sur un certain nombre de sujets.

Que vous soyez plaideur expérimenté ou débutant, nous pensons que le plaidoyer SMART renforcera votre travail et générera des résultats. En utilisant ce guide, nous vous encourageons à nous faire part de vos réflexions pour continuer d'en améliorer l'approche.

En partenariat,



Beth Fredrick



Duff Gillespie

Advance Family Planning

Institut Bill & Melinda Gates pour

la Population et la Santé de la Reproduction

Département de Population, Famille et Santé Reproductive

École de Santé Publique Bloomberg de l'Université de Johns Hopkins

615 N. Wolfe St., W4506

Baltimore, MD 21205

Téléphone : +1 (410) 502 8715

Email : jhsph.afp@jhu.edu



Table des matières

Développer une stratégie de plaidoyer SMART4

PHASE 1
ÉTABLIR UN CONSENSUS 11

ÉTAPE 1. COMPRENDRE LE CONTEXTE 12

ÉTAPE 2. DÉCIDER QUI IMPLIQUER 19

ÉTAPE 3. DÉFINIR UN OBJECTIF SMART.....24

PHASE 2
CONCENTRER LES EFFORTS... 32

ÉTAPE 4. CONNAÎTRE LE DÉCIDEUR..... 33

ÉTAPE 5. FORMULER LA BONNE REQUÊTE .. 39

ÉTAPE 6. CRÉER UN PLAN DE TRAVAIL..... 49

PHASE 3
RÉUSSIR LE CHANGEMENT56

ÉTAPE 7. PRÉSENTER LES ARGUMENTS..... 57

ÉTAPE 8. SUIVRE LE PLAN..... 62

ÉTAPE 9. DOCUMENTER LES RÉSULTATS..... 80

Conclusion 86

Glossaire 89

Développer une stratégie de plaidoyer SMART

Tous les plaideurs rêvent de grand changement. L'approche de plaidoyer SMART établit une feuille de route pour réaliser ce changement. Mais comment identifier la bonne personne pour promouvoir une politique déterminante ? Ou construire une coalition d'alliés ? Quelle est la meilleure manière de présenter des arguments convaincants qui permettent de soutenir une décision et de réaliser les résultats que vous recherchez ?

Que vous soyez nouveau dans le plaidoyer ou professionnel expérimenté, l'approche SMART répond à ces questions et vous aide à faire des choix nécessaires pour réussir votre projet. Elle s'appuie sur des concepts éprouvés et l'expérience de plaideurs dans le domaine de la santé et du développement.

Dans cette section, vous apprendrez :

- Ce qu'est le plaidoyer SMART
- Le cycle du plaidoyer SMART
- Les principes clés du succès

Devenez un plaideur efficace

À la fin de cette section, vous comprendrez en quoi consiste le plaidoyer SMART et comment l'appliquer.

Qu'est-ce que le plaidoyer SMART ?

Le plaidoyer est l'action entreprise par des individus ou des organisations dans le but d'influencer les décisions de personnes ou de groupes. Les plaideurs les plus talentueux concentrent leur énergie et leur attention sur les actions qui ont le plus grand potentiel d'impact à court terme. Ces changements graduels –appelés « gains de plaidoyer »– sont des décisions politiques et financières discrètes, mais néanmoins critiques, pour faire progresser une cause. **L'approche de plaidoyer SMART offre un cadre de travail pour obtenir des gains de plaidoyer dans un futur proche, afin d'atteindre un but plus large sur le long terme.**

Le plaidoyer SMART vise les décideurs —soit les personnes spécifiques ayant le pouvoir d'agir en réponse à la demande de plaideurs ou de « champions » bien préparés. Il prépare les plaideurs à anticiper les informations et perspectives qui convaincront un décideur de faire quelque chose en particulier, en lui permettant de réaliser son objectif et le vôtre.

La réussite du plaidoyer SMART repose sur l'identification de ce qui peut être accompli relativement rapidement, et quel changement politique a le potentiel de faire progresser un objectif de plus grande envergure sur le plus long terme.

Que signifie « SMART » ?

SMART ('intelligent', en anglais) pour :

SPÉCIFIQUE

MESURABLE

ATTEIGNABLE

RÉALISTE / PERTINENT

TEMPORELLEMENT DÉFINI

Le plaidoyer **SMART** applique chacun de ces éléments au processus de plaidoyer.

Le plaidoyer SMART est une manière de plaider. Plutôt que de chercher à réformer à travers des tactiques telles que l'activisme ou les campagnes de communication de masse, le plaidoyer SMART vise à toucher et travailler avec une personne en particulier qui contrôle les leviers du changement recherché. Cette approche souligne les bénéfices d'une politique ou d'un changement budgétaire spécifique qui se trouve dans la sphère de contrôle d'un décideur clé. L'approche SMART aide à faire coïncider l'objectif de plaidoyer avec les personnes qui ont l'autorité de faire advenir les changements escomptés : les responsables politiques, les membres du gouvernement, les acteurs privés, ou encore, les bailleurs de fonds.



En quoi le Plaidoyer SMART diffère-t-il de l'activisme et de la communication pour le changement social et des comportements ?

Ces trois méthodologies cherchent toutes le changement, certaines de leurs tactiques sont les mêmes, mais elles emploient des moyens différents.

Le plaidoyer SMART



S'appuie sur les décideurs clés qui peuvent provoquer le changement.

L'activisme



Construit une action collective pour impulser le changement.

La communication pour le changement social et des comportements



Change les normes et les comportements.

Au début de l'année 2009, l'initiative Advance Family Planning (AFP), basée à l'Institut Bill & Melinda Gates pour la Population et la Santé de la Reproduction à l'École de Santé Publique Bloomberg de l'Université de Johns Hopkins, adapte l'approche SMART pour augmenter l'appui financier et l'engagement politique en faveur des services de planification familiale de qualité et fondés sur le libre choix. Dès ses débuts, AFP décroche des milliers de gains de plaidoyer en Afrique, en Asie et en Amérique Latine à travers l'utilisation du plaidoyer SMART. Mais l'approche de plaidoyer SMART peut facilement s'adapter à différents sujets, lieux et besoins de plaidoyer.

Le plaidoyer SMART peut aussi être bénéfique lorsqu'il est appliqué dans des contextes aux ressources limitées, étant facilement adaptable à différentes échelles, budgets et juridictions politiques. Ce guide vous aidera à affiner votre vision stratégique, identifier et motiver les acteurs clés, mettre en œuvre un plan d'action, gérer et surmonter les difficultés, et suivre, évaluer et apprendre de vos succès pour relever le prochain défi de plaidoyer.

Pourquoi utiliser le plaidoyer SMART ?

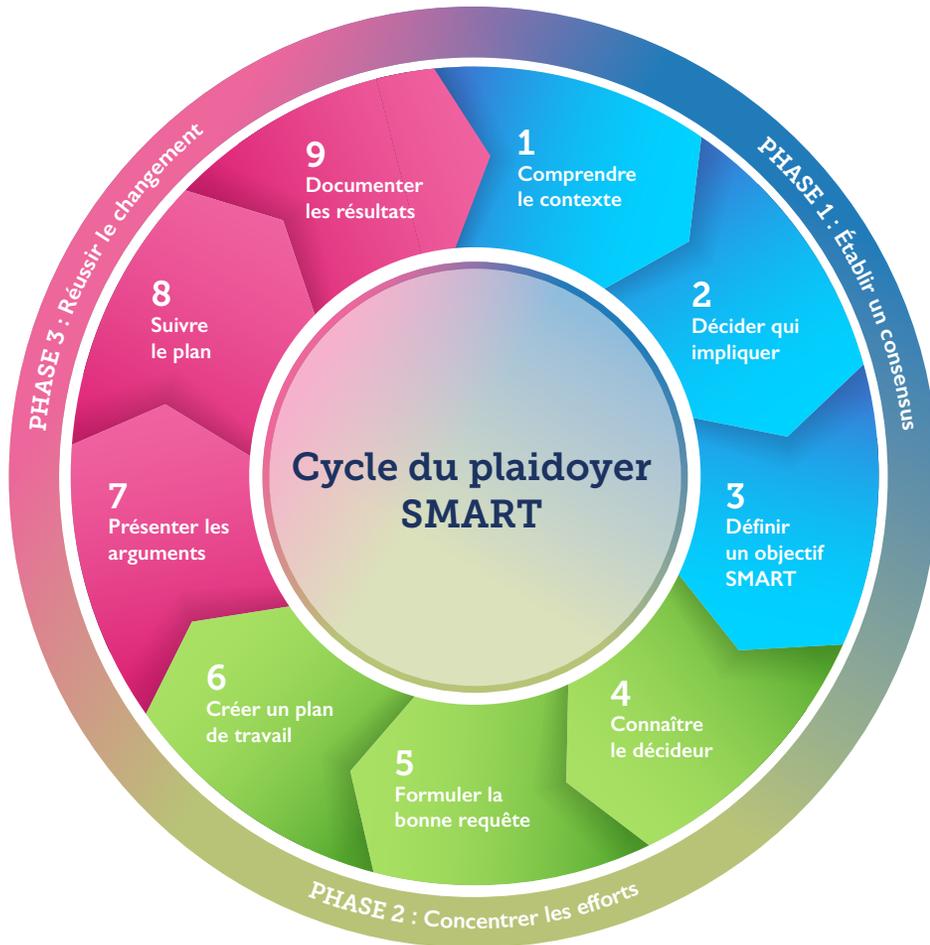
Adopter une approche SMART permet de diviser le processus de plaidoyer en étapes gérables pouvant intégrer à la fois des plaideurs expérimentés et des novices. Comprises ensemble, ces étapes offrent une feuille de route complète pour élaborer, mettre en œuvre et évaluer de A à Z une stratégie de plaidoyer ciblée. Utilisées séparément, elles permettent de recentrer un groupe de travail pour revitaliser une initiative qui aurait perdu de son élan.

Le plaidoyer SMART construit un consensus dès le début et incorpore le suivi, l'évaluation et l'apprentissage en continu. Il est ciblé, ancré dans les meilleures données scientifiques disponibles, et reflète et s'adapte au contexte local. Vous apprendrez à décomposer votre but en objectifs. Ces objectifs seront eux-mêmes scindés en activités spécifiques, faciles à surveiller et à corriger au fur et à mesure que change l'environnement du plaidoyer. Vous serez amenés au début du processus à définir ce à quoi ressemblerait le succès de votre plaidoyer pour vous assurer que vos buts et objectifs permettent de réaliser l'impact que vous recherchez. Ce processus de suivi, évaluation et apprentissage vous permet d'identifier ce qui a fonctionné et ce qui a échoué, et de mettre ces apprentissages en pratique lors de votre prochain cycle de plaidoyer.

Le cycle du plaidoyer SMART

Le cycle du plaidoyer SMART comporte neuf étapes réparties sur trois phases : (1) établir un consensus, (2) concentrer les efforts, et (3) réussir le changement. Un cycle complet de plaidoyer va de l'identification des opportunités de plaidoyer à la définition d'un objectif, la mise en œuvre d'une stratégie visant une politique spécifique ou une décision de financement, et l'apprentissage de vos efforts pour relever le prochain défi à venir pour atteindre votre but.

Ce cycle démontre que le besoin de plaidoyer est continu et évolue au fil des nouveaux besoins et réalités. Il permet aussi d'obtenir plusieurs gains de plaidoyer consécutifs ou parallèles qui contribuent à l'atteinte d'un but de santé ou de développement plus large.



PHASE 1 : Établir un consensus
 vous aide à prendre des décisions basées sur des données probantes dans le contexte actuel, à reconnaître les acteurs et alliés importants, et à faire des choix stratégiques pour mieux définir vos efforts de plaidoyer.

PHASE 2 : Concentrer les efforts
 vous guide dans la sélection d'un décideur clé et la définition d'une 'requête' de plaidoyer, soit ce que vous demanderez au décideur de faire, et l'identification des activités pour réussir votre objectif.

PHASE 3 : Réussir le changement
 vous explique comment exécuter votre stratégie, comment l'évaluer et apprendre de vos difficultés et de vos succès, et comment aider d'autres plaideurs à apprendre de votre expérience.



Tout au long de ce guide, les moments clé du suivi, évaluation et apprentissage sont marqués par le symbole d'une petite loupe dans un cercle rose. Ce repère vous permettra de faire une pause, réfléchir, et de vous auto-évaluer au fur et à mesure que vous avancez vers l'aboutissement de votre stratégie.

Les grandes lignes ci-dessous décrivent les étapes de chaque phase du plaidoyer SMART pour vous aider à développer un plan adapté et mettre en œuvre une stratégie qui réponde à vos besoins.

PHASE 1

Établir un consensus



ÉTAPE 1. COMPRENDRE LE CONTEXTE

Examinez les facteurs internes et externes qui pourraient affecter votre capacité à réussir. Évaluez les opportunités et les défis liés à votre environnement. Identifiez les données probantes que vous utiliserez pour vous focaliser sur un besoin spécifique de santé ou de développement et pour suivre le progrès de votre plaidoyer:

ÉTAPE 2. DÉCIDER QUI IMPLIQUER

Assurez-vous que tous les acteurs soient autour de la table : celles et ceux qui ont l'influence, l'expertise, les ressources et/ou les compétences nécessaires.

ÉTAPE 3. DÉFINIR UN OBJECTIF SMART

Définissez clairement votre but commun sur le long terme. Fixez-vous un objectif SMART pour engranger des avancées graduelles, soit obtenir des gains de plaidoyer vers l'atteinte de votre but.

PHASE 2

Concentrer les efforts



ÉTAPE 4. CONNAÎTRE LE DÉCIDEUR

Identifiez le ou les décideur(s) spécifique(s) ayant le pouvoir de réaliser votre objectif. Utilisez vos connaissances du ou des décideur(s) pour développer votre stratégie.

ÉTAPE 5. FORMULER LA BONNE REQUÊTE

Réfléchissez à des arguments factuels, émotionnels et éthiques pour soutenir votre requête de plaidoyer et vous aligner sur les intérêts et priorités du décideur. Développez des messages ciblés et identifiez le messager.

ÉTAPE 6. CRÉER UN PLAN DE TRAVAIL

Sélectionnez des activités de plaidoyer spécifiques pour progresser vers votre objectif SMART. Créez un chronogramme des activités détaillé comprenant les tâches à effectuer, qui les effectuera, et avec quelles ressources financières.

PHASE 3

Réussir le changement



ÉTAPE 7. PRÉSENTER LES ARGUMENTS

Préparez-vous à rencontrer votre décideur. Créez des produits de communication à son intention. Exécutez votre plan de travail.

ÉTAPE 8. SUIVRE LE PLAN

Créez un plan pour suivre vos avancées. Identifiez et utilisez des références pour évaluer les progrès et vérifier que vous êtes sur la bonne voie. Soyez assez flexible pour vous adapter à de nouveaux événements, pour ajouter des activités, revoir vos messages et/ou savoir quand repenser votre stratégie.

ÉTAPE 9. DOCUMENTER LES RÉSULTATS

Quand vous obtenez un gain de plaidoyer, célébrez cette victoire et remerciez votre décideur, documentez le processus, et apprenez de ce succès. Décidez des étapes à suivre pour recommencer le cycle de plaidoyer et atteindre votre prochain objectif à travers un nouveau gain de plaidoyer qui vous fera avancer vers votre but.



Les principes directeurs clés

Tout au long du cycle du plaidoyer SMART, sept principes clés amélioreront vos chances de réussir :

- 1 Ancrage local**—Ce sont les acteurs locaux qui définissent les priorités et dirigent les stratégies.
- 2 Ciblage**—Les efforts sont ciblés et visent le décideur clé qui contrôle les fonds et définit les politiques.
- 3 Données probantes**—Le plaidoyer fondé sur des données actualisées et prouvées conduit au changement durable.
- 4 Collaboration**—Un processus inclusif permet le consensus et la mise à profit de diverses ressources.
- 5 Influence**—Celles et ceux qui sont touchés par le sujet sont les plaideurs les plus influents.
- 6 Redevabilité**—Des repères de performance spécifiques vous aident à suivre, évaluer, apprendre et rendre compte des progrès réalisés et des difficultés rencontrées.
- 7 Durabilité**—Les résultats du plaidoyer ont plus de chance de pérennisation lorsque la capacité à plaider s'appuie sur des processus, des organisations et des systèmes locaux.

Si vous rencontrez un terme, ou l'emploi d'un terme, qui ne vous est pas familier, consultez le glossaire à la page 89.

PHASE I

Établir un consensus

- ▶ ÉTAPE 1
Comprendre le contexte
- ▶ ÉTAPE 2
Décider qui impliquer
- ▶ ÉTAPE 3
Définir un objectif SMART

Pour partir en voyage, vous avez besoin d'une carte. De la même façon, pour développer une stratégie de plaidoyer efficace, vous avez besoin d'une compréhension approfondie de l'environnement sociopolitique dans lequel s'inscrit votre sujet.

Pendant cette phase, vous apprendrez à :

- Apprécier et comprendre le contexte dans lequel s'inscrit votre sujet ;
- Décider qui impliquer et créer votre groupe de travail ;
- Identifier les opportunités du plaidoyer et vous fixer un objectif SMART.

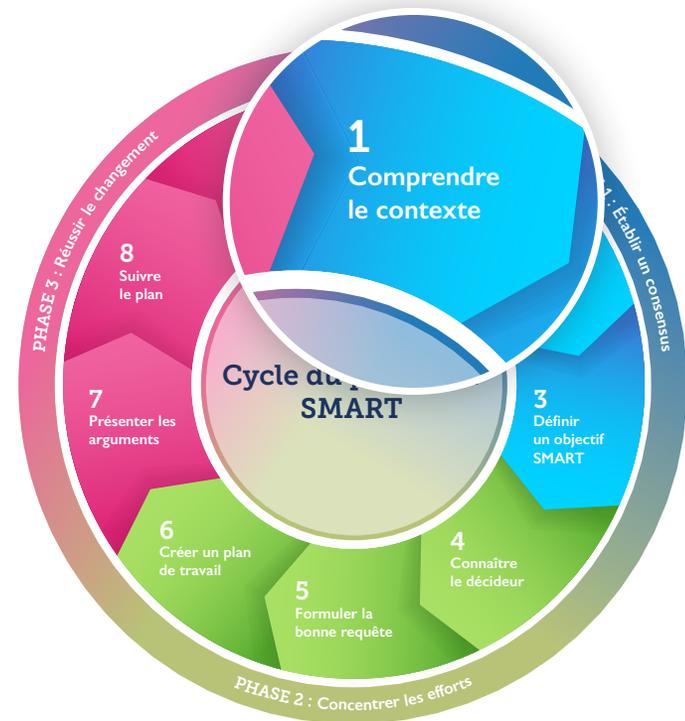
ÉTAPE I Comprendre le contexte

À la fin de cette étape, vous aurez une liste d'opportunités de plaidoyer stratégiques basées sur des données probantes.

Évaluer les opportunités du plaidoyer

L'analyse de contexte se focalise sur les investissements les plus stratégiques au regard du temps et des ressources dont vous disposez. Elle implique de réunir des données quantitatives et qualitatives sur le sujet que vous cherchez à influencer. Vous pouvez commencer à rassembler les informations vous-mêmes ou réunir un petit groupe pour examiner les facteurs pouvant influencer votre échec ou votre succès.

Le processus de l'analyse de contexte aidera à établir un consensus au sein de votre groupe de travail, chacun transmettant ses connaissances et apprenant les uns des autres. Cet exercice vous permet d'envisager des possibilités au-delà de vos postulats de base. Il vous aide à reconnaître quelles décisions politiques et financières ont le plus de chance de faire la différence, et d'identifier des opportunités de plaidoyer –c'est-à-dire changements potentiels fondés sur des données probantes en matière de politiques, investissements financiers, ou engagements des dirigeants.



Le but d'une analyse de contexte fondée sur des données probantes est de :

- Approfondir la compréhension du contexte géographique et des priorités politiques ;
- Identifier les personnes et processus déterminants pour obtenir de gains de plaidoyer ; et
- Veiller à ce que l'expérience locale serve à interpréter les informations collectées.

Qui analyse le contexte ?

Le plus souvent, un petit groupe d'intérêts communs effectue l'analyse de contexte pour identifier les opportunités du plaidoyer, déterminer si les bonnes personnes sont toutes autour de la table, et construire un groupe de travail pour le plaidoyer.

1.1 ANALYSEZ LE CONTEXTE DE VOTRE SUJET

Utilisez les données probantes et les connaissances du sujet pour comprendre comment cibler votre plaidoyer. Utilisez la grille ci-dessous pour détailler et faire état de tout ce que vous savez ou pouvez apprendre sur votre sujet –des statistiques officielles aux opinions d'experts, aux connaissances de vos pairs et autres plaideurs. Rassemblez autant d'informations pertinentes détaillées que possible, en commençant par les questions ci-dessous. Au sein de votre groupe de travail, commencez par aborder le sujet de manière holistique. Identifiez les lacunes qui demeurent et cherchez des informations additionnelles. Ensuite, utilisez tout ce que vous savez pour préciser où, comment et sur qui vous allez cibler votre plaidoyer.

ENVIRONNEMENT

1. À quel problème votre stratégie de plaidoyer répondra-t-elle ?
2. Quelles sont les opportunités et les obstacles potentiels pour répondre à ce problème ? (ex : des élections, un désastre naturel).
3. Quel est le niveau de soutien et d'opposition ?
4. Quels sujets liés ont un rang de priorité plus élevé dans l'agenda du décideur ?
5. Quelles sont les actions proposées sur votre sujet ou sur d'autres sujets faisant concurrence au vôtre pour capter l'attention du décideur ?



ACTEURS

6. Quels décideurs sont les plus à même d'agir sur la politique ou le financement concernant votre problème ?
7. Quelles organisations de la société civile, groupes religieux, entreprises, etc., jouent un rôle de leader sur votre sujet ?
8. Qui sont les champions et les experts d'influence sur votre sujet ?
9. Qui d'autre travaille dans ce domaine du plaidoyer, et quels sont leurs buts ?
10. Pour tous les acteurs, quelles sont leurs valeurs et leurs points de vue ?



DONNÉES PROBANTES

11. Quelles données permettent de comprendre l'ampleur du problème ?
12. Qui est touché et qui bénéficierait d'une décision politique ou financière ?
13. Quelles actions politiques seraient efficaces pour répondre au problème ?
Quelle est la fiabilité de ces informations ?
14. Les priorités politiques et de financement actuelles sont-elles en accord avec les données probantes ?



POLITIQUES

15. Quelles sont les priorités actuelles ou prometteuses en matière de politique ou de financement pour répondre à votre problème ?
16. Comment les politiques sont-elles élaborées dans votre contexte ?
17. Quel est le budget actuel, quelles sont les dépenses, et quel est le cycle budgétaire de votre sujet ?
18. Quelles autres politiques, événements ou directives (existantes ou en cours d'élaboration) sont pertinents pour votre sujet et dans quel sens ?
19. Comment votre problème a-t-il été officiellement traité dans différents plans, promesses ou stratégies ?
20. Existe-t-il des efforts de plaidoyer au niveau régional, national ou international ?

1.2 TROUVEZ LES OPPORTUNITÉS DU PLAIDOYER

Identifiez vos opportunités stratégiques. Quelles opportunités ou quels obstacles au plaidoyer voyez-vous dans votre contexte ? Parmi elles, lesquelles (une nouvelle administration, de nouvelles politiques, des besoins communautaires, etc.) vous permettraient d'obtenir un gain de plaidoyer *dans les six prochains mois* ? Faites peser les opportunités par rapport aux obstacles.



SUIVRE, ÉVALUER & APPRENDRE :

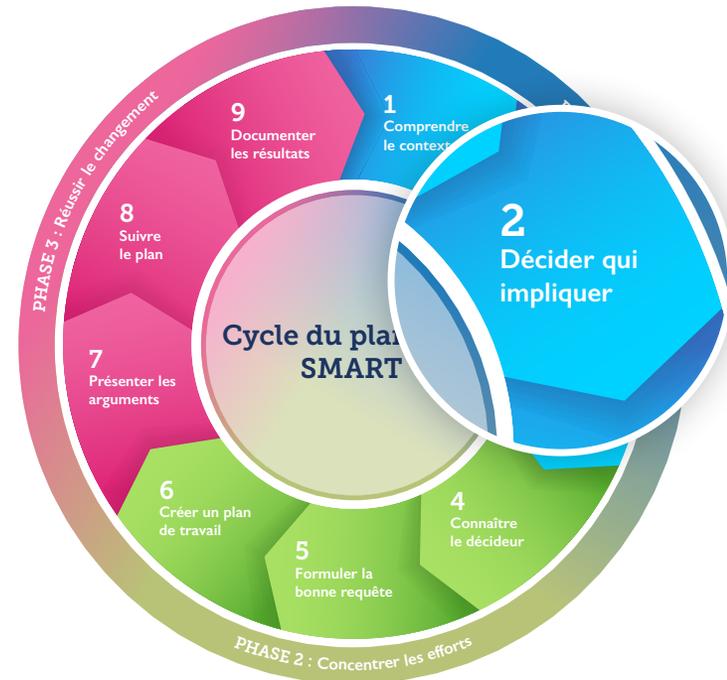
La situation n'est jamais statique. L'analyse de contexte devrait être mise à jour régulièrement pour continuer d'affiner votre stratégie. Cet état des lieux doit servir de repère pour comparer tout changement dans la situation actuelle de votre sujet au fur et à mesure que vous poursuivez votre objectif. Vous reviendrez au point de départ, soit les données « de base », pour retracer et évaluer les avancées de votre plaidoyer.

ÉTAPE 2 Décider qui impliquer

À la fin de cette étape, vous aurez dressé l'inventaire des parties prenantes clés.

Créer votre groupe de travail pour le plaidoyer

Les chances de réussir augmentent lorsque vous réunissez les bonnes personnes pour élaborer une stratégie. Qui vous aidera à obtenir des résultats ? Un large spectre d'acteurs —des activistes ayant des intérêts communs, des organisations non-gouvernementales (ONG), des agents du gouvernement, des chercheurs, des économistes, des prestataires de soins, ou encore des journalistes—ont tous une expertise singulière à apporter. La taille idéale d'un groupe de travail pour le plaidoyer est de 10 à 15 personnes —suffisamment grand pour être diversifié mais assez petit pour prendre des décisions rapidement. Vous pouvez aussi identifier des acteurs ou organisations clés qui ne partagent pas vos objectifs. Il est important de garder un œil sur eux et leur potentiel d'influence sur vos efforts.

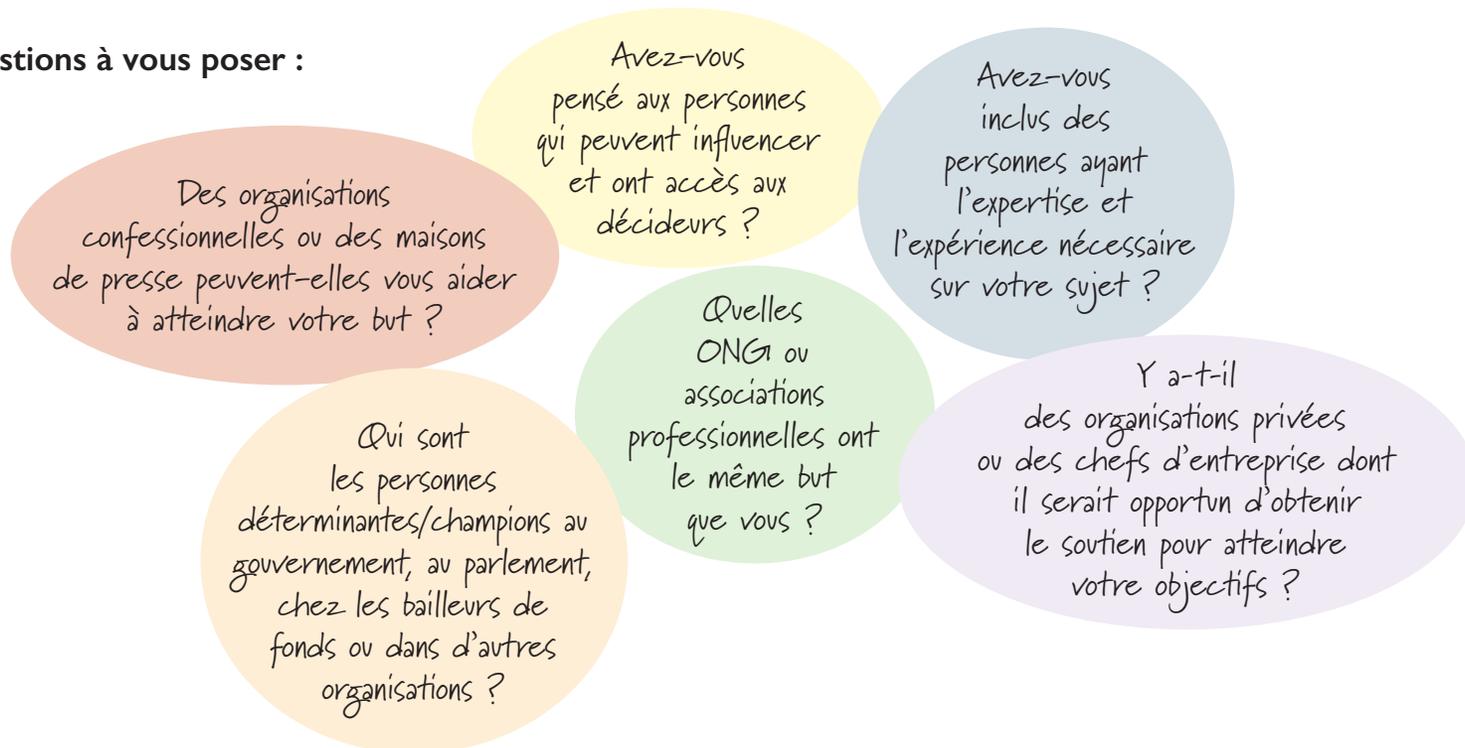


2.1 LISTE DES PARTIES PRENANTES

De qui avez-vous besoin dans votre groupe de travail pour atteindre votre opportunités du plaidoyer?

Réfléchissez aux personnes et organisations qui pourraient devenir des alliés potentiels. Ajoutez leurs coordonnées dans le tableau ci-dessous et cochez la case correspondante dans la colonne « À inclure en priorité » si cette personne serait déterminante dans vos efforts de plaidoyer.

Questions à vous poser :



CHECKLIST

Votre groupe de plaidoyer comprend :

- Des personnes influentes et ayant accès au pouvoir
- Des professionnels ayant une expertise pertinente
- Des informateurs pouvant éclairer les processus du gouvernement
- Des prestataires de santé, ou autres professionnels, ou membres de la communauté, qui connaissent la réalité du terrain
- Un expert en suivi, évaluation et apprentissage (MEL) ayant accès aux données clés
- Des bénéficiaires potentiels d'une décision politique ou financière
- Un facilitateur pouvant mener des discussions constructives, servir de médiateur en cas de désaccord, et éviter les digressions.

ÉTAPE 3 Définir un objectif SMART

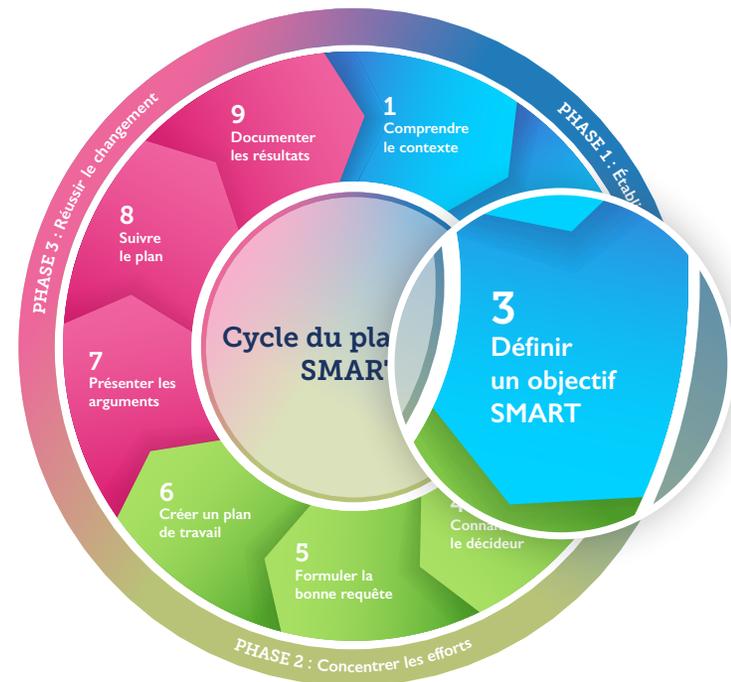
À la fin de cette étape, vous aurez précisé votre but de plaidoyer et défini un premier objectif SMART.

Le but du plaidoyer

Maintenant que vous connaissez bien le contexte dans laquelle vous opérez, il est temps de définir où vous allez. L'étape suivante vous guidera dans la spécification de votre but et la sélection de votre objectif SMART, en fonction des opportunités identifiées dans votre analyse situationnelle.

Un but est un changement ambitieux, visant le long terme.

Il décrit le but ultime de votre plaidoyer et requiert de plusieurs gains de plaidoyer successifs, et de soutien politique et financier important dans le temps, pour y arriver. Un but doit se focaliser sur une question primordiale et s'inscrire dans le temps long. Par exemple, « Réduire de 20% les morts maternelles dans le pays au cours de la prochaine décennie », ou encore « S'assurer que tous les prestataires de planification familiale publics et privés soient capables d'offrir une gamme complète de méthodes contraceptives. »



Relisez votre analyse de contexte pour formuler ou construire un consensus autour d'un but énonçant clairement le changement que vous espérez voir advenir grâce à vos efforts. Si votre groupe de travail ou votre coalition a déjà un but, il peut être utile de l'examiner pour vous assurer que tout le monde y adhère. Si vous formulez un but pour la première fois, réfléchissez à plusieurs options possibles, en pensant à ce qui inspirera le mieux l'engagement. Dans tous les cas, prenez le temps de la discussion et du débat. C'est l'étape la plus importante pour parvenir à un consensus. C'est un moment fédérateur déterminant pour établir ou dynamiser votre groupe de plaidoyer.

3.1 ACCORDEZ-VOUS SUR VOTRE BUT À LONG TERME

Dans l'espace ci-dessous, énoncez de manière concise un but de plaidoyer pour vous aider à orienter et focaliser votre premier objectif SMART.

L'objectif SMART

Il est important d'établir un consensus autour d'un objectif SMART. Ce dernier sera le point névralgique de votre stratégie, et l'atteinte de cet objectif sera le signe de votre réussite.

Pour que le plaidoyer soit solide et un gain de plaidoyer atteignable, l'objectif doit remplir des critères SMART. SMART est un moyen mnémotechnique de vous rappeler les éléments essentiels d'un objectif de plaidoyer :

Spécifique—Énoncez qui fera quoi, quand et où.

Quel décideur passera à l'action dans un temps raisonnable ? Quelle sera la contribution de cette action à votre but ultime ? Qu'est-ce qui sera accompli en particulier si le plaidoyer réussit ? Plus l'objectif de plaidoyer est précis, ciblé, plus la stratégie a de chances de réussir. Être précis dans la définition de votre objectif peut aussi aider le groupe à se rallier derrière le résultat désiré et à actualiser la stratégie lorsqu'elle est accomplie ou lorsque vous vous trouvez face à un obstacle.

Mesurable—Établissez des paramètres clairs pour suivre les progrès et énoncez quand l'objectif de plaidoyer sera considéré comme réalisé.

Pour vous assurer que la 'requête' de plaidoyer soit claire, et pour savoir si les résultats attendus ont été réalisés, utilisez des descriptifs quantitatifs et/ou qualitatifs pour définir votre objectif. Ce cadrage permettra à quiconque dans l'équipe de travail ou externes à vos efforts d'observer et vérifier objectivement les mêmes résultats.

Atteignable—Assurez-vous que votre objectif soit à votre portée.

Questions à vous poser : Le résultat escompté est-il atteignable avec les ressources dont vous disposez ? Est-il possible dans les délais impartis ? Y-a-t-il des soutiens à cette action au sein du gouvernement et parmi les autres parties prenantes clés ? Établir un objectif atteignable nécessite d'étudier attentivement les ressources humaines, techniques et financières à votre disposition, et d'analyser si ces ressources sont alignées avec l'objectif et sont suffisantes pour atteindre l'objectif que vous vous fixez.

Réaliste, pertinent—Assurez-vous que votre objectif vous permette effectivement de progresser vers le but de votre plaidoyer.

Il devrait y avoir un lien plausible et étroit entre l'objectif de plaidoyer et le but primordial. Les opportunités et obstacles identifiés dans l'analyse de contexte vous aideront à formuler des objectifs pertinents au regard des résultats désirés.

Temporellement défini—Établissez des échéances pour inciter à l'action.

Calibrez votre objectif en fonction de ce que vous pouvez accomplir dans un délai défini. Pour rendre votre objectif abordable, réfléchissez à ce que vous pouvez atteindre dans un délai de 6 à 12 mois. S'accorder sur un calendrier aide également à planifier le déploiement des ressources (ex : heures de travail des équipes ou des bénévoles, finances) et des activités (ex : résumé politique, analyse budgétaire, compte-rendu de réunions).

3.2 CRÉEZ UN OBJECTIF SMART

Revoyons votre contexte. **Quelle est la première étape pour atteindre votre but ?** Que pouvez-vous réaliser en moins de 6 à 12 mois ?

Il peut être difficile de rendre un objectif SMART. Prenez le temps ici de réfléchir à votre objectif et de le rendre très « SMART ». Cela en vaudra la peine.



SUIVRE, ÉVALUER & APPRENDRE :

L'objectif SMART est crucial pour ancrer votre stratégie de suivi, évaluation et apprentissage. Il définit les données clés à surveiller pour évaluer votre progrès. Vous suivrez aussi les événements politiques clés ou les opportunités qui peuvent aider à déterminer le meilleur moment pour mettre en œuvre votre plan et réaliser votre objectif SMART.

3.3 VOTRE OBJECTIF EST-IL BIEN SMART ?

Pour le savoir, répondez aux questions suivantes :

	Cochez si Oui
<p>Spécifique Votre objectif établit-il clairement le résultat désiré, y compris le décideur et l'action ou la décision que vous recherchez ?</p>	
<p>Mesurable Y a-t-il des indicateurs spécifiques quantitatifs ou qualitatifs qui peuvent mesurer ou vérifier si l'objectif de votre plaidoyer a été atteint, et dans quelle mesure ?</p>	
<p>Atteignable Votre objectif est-il faisable dans les délais impartis, compte tenu de la situation actuelle et des ressources disponibles ?</p>	
<p>Réaliste (ou pertinent) Selon les données probantes disponibles, l'objectif contribuera-t-il effectivement à faire avancer le but primordial de vos efforts de plaidoyer ?</p>	
<p>Temporellement défini Votre objectif fixe-t-il clairement une date anticipée d'ici laquelle l'objectif de plaidoyer devra être atteint ?</p>	

Si votre objectif ne remplit pas tous les critères du modèle SMART, ré-écrivez-le.

Une fois que vous vous êtes fixé votre objectif, il est opportun d'examiner à nouveau qui compose votre groupe de travail pour le plaidoyer. D'autres personnes seraient-elles utiles pour promouvoir votre objectif en particulier ? Référez-vous à l'exercice 2.1.

Votre objectif SMART ne porte que sur une partie de votre but ultime. Un but est atteint en réalisant de nombreux objectifs SMART. Cela signifie qu'il vous faudra passer par les neuf étapes de l'approche de plaidoyer SMART pour chaque objectif SMART. Vous trouverez ci-dessous le schéma d'un plaidoyer mené pour réduire la mortalité maternelle. Comme vous pouvez le voir, certains objectifs peuvent être atteints simultanément, tandis que d'autres résultent d'objectifs antérieurs.

Exemple d'objectifs SMART devant mener au but ultime de réduire la mortalité maternelle

MAINTENANT

Dans un état très peuplé, le nombre de femmes qui meurent pendant leur grossesse et en couches préoccupe les plaideurs. L'analyse situationnelle a identifié le manque de sages-femmes comme une barrière clé.

Objectif 1
Le Gouverneur commissionne un groupe de travail pour surveiller la mortalité maternelle d'ici juin 2021.

PHASE 1: Établir un consensus
PHASE 2: Concentrer les efforts

Objectif 2
Le Ministère des Finances de l'État alloue 100 000 dollars du budget de la santé à l'embauche et la formation des sages-femmes d'ici juillet 2021.

PHASE 1: Établir un consensus
PHASE 2: Concentrer les efforts

Objectif 3
Le responsable local de santé maternelle et infantile dépense les 100 000 dollars alloués pour embaucher et former des sages-femmes d'ici février 2022.

PHASE 1: Établir un consensus
PHASE 2: Concentrer les efforts

Objectif 4
L'hôpital local pilote un programme de transport pour les femmes sur le point d'accoucher d'ici avril 2022.

PHASE 1: Établir un consensus
PHASE 2: Concentrer les efforts

Objectif 5
L'association des sages-femmes adopte un nouveau curriculum observant de meilleurs standards qualité des soins d'ici mai 2022.

PHASE 1: Établir un consensus
PHASE 2: Concentrer les efforts



BUT

Moins de femmes meurent en couches.

**SUIVRE,
ÉVALUER &
APPRENDRE :**

Une fois que vous êtes satisfaits de votre objectif de plaidoyer et que vous vous êtes assurés qu'il soit bien SMART, prenez un instant pour réfléchir à la manière dont vous suivrez les progrès et saurez quand vous aurez réalisé votre objectif. Il peut être difficile de mesurer le plaidoyer. Définir à quoi ressemble le succès dès le début permet de clarifier vos attentes de ce qui devrait se passer lorsque l'objectif SMART sera atteint. Il est important que vos mesures du succès soient quantifiables et vérifiables. À l'étape 8, nous élaborerons un plan détaillé pour suivre vos progrès.

Félicitations !

Vous avez terminé la phase I.

Avant de continuer, récapitulez le travail des sections précédentes. Cochez la case correspondante à chaque question si la réponse est « Oui ».

Votre objectif reflète-t-il les opportunités de plaidoyer actuelles ?

Les bonnes personnes sont-elles dans votre groupe de travail pour atteindre votre but ?

Votre objectif SMART contribue-t-il clairement à votre but ?

PHASE 2

Concentrer les efforts

- ▶ ÉTAPE 4
Connaître le décideur
- ▶ ÉTAPE 5
Formuler la bonne requête
- ▶ ÉTAPE 6
Créer un plan de travail

Maintenant que vous savez vers où vous voulez aller et connaissez la première destination de votre voyage, il est essentiel d'avoir une stratégie. Le développement d'une stratégie aide le groupe de travail à s'accorder sur la manière dont vous avancerez et vous répartirez les tâches pour poser les bases du changement. Vous avez plus de chances de réussir si votre plaidoyer vise une personne en particulier ayant l'autorité décisionnaire dont vous avez besoin, en ajustant votre requête en fonction de ses intérêts et objections potentielles. Pendant cette phase, tous les membres du groupe de travail parviendront à un accord sur les meilleurs arguments possibles et réfléchiront à qui se trouve le mieux placé pour soumettre la requête de plaidoyer. Vous terminerez cette section avec un plan de travail en main pour obtenir un gain de plaidoyer.

Pendant cette phase, vous apprendrez à :

- Identifier et connaître votre décideur ;
- Déterminer ce que vous lui demanderez de faire pour réaliser le changement que vous recherchez ; et
- Créer un plan de travail détaillé pour soumettre votre requête au décideur.

ÉTAPE 4 Connaître le décideur

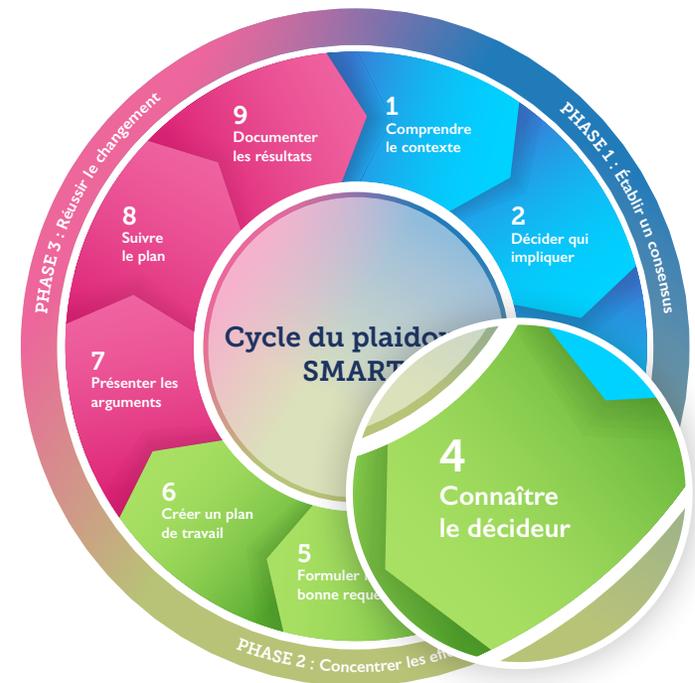
À la fin de cette étape, vous aurez confirmé si vous avez identifié le bon décideur et comprenez bien ses valeurs, ses intérêts et ses objections potentielles à votre requête.

Le décideur clé

Vous avez un objectif de plaidoyer SMART. Il identifie une personne qui, selon vous, peut faire quelque chose sur le court terme qui contribuera à atteindre votre but. Cette étape se focalise sur cette personne. Dans certains cas, vous pourrez travailler sur un groupe de décideurs, mais le processus est le même. Pour l'heure, vous devez vous poser une question importante :

Qui a le pouvoir de réaliser votre objectif SMART ?

Souvenez-vous, si vous vous êtes fixé un objectif atteignable, vous n'aurez peut-être pas visé de décideur au plus haut niveau de la chaîne de commandement, comme le président ou le ministre de la santé ou des finances. Au lieu de cela, vous vous serez peut-être focalisés sur un responsable technique du gouvernement ou le chef d'un groupe qui conseille ou établit des standards sur des questions médicales ou économiques. Indépendamment de qui vous avez identifié, prenez le temps ici d'évaluer si cette personne est la bonne pour réaliser votre objectif. Continuez de vous poser cette question au fur et à mesure que vous avancez et n'hésitez pas à changer de décideur en fonction de nouvelles informations sur le processus de prise de décision, les personnes au pouvoir, et leurs propres intérêts et priorités. Une fois que vous apprenez l'approche de plaidoyer SMART, cela deviendra une seconde nature.



4.1 CONFIRMEZ QUE VOUS AVEZ CHOISI LE BON DÉCIDEUR

Examinez comment les décisions sont prises sur votre sujet. Qui propose des actions et qui à l'autorité décisionnaire pour faire advenir le changement que vous avez identifié dans votre objectif SMART ? Avez-vous les relations nécessaires pour accéder immédiatement au plus haut niveau de décision, ou y a-t-il un point d'entrée plus accessible ou plus adéquat ? Avez-vous besoin de cibler plus d'un décideur pour réaliser votre objectif ? **Écrivez ci-dessous le nom du décideur et le poste de cette personne.** Si vous avez identifié plus d'un décideur, décidez de celui ou celle que vous approcherez en premier et pourquoi.

L'étape suivante est d'explorer tout ce que vous pouvez trouver sur cette personne, y compris sa position sur votre sujet. En envisageant votre problème du point de vue du décideur, examinez ce qu'il ou elle valorise. **Vous devrez adapter votre stratégie de façon à ce que le décideur puisse voir ses valeurs s'y refléter, voire se réaliser, à travers votre objectif.**

Tout d'abord, apprenez à mieux connaître votre décideur. Créez un profile qui vous permettra de mieux comprendre qui il ou elle est. Que faire si vous n'en savez pas beaucoup sur votre décideur ? Allez voir ses publications sur les réseaux sociaux, comment il ou elle a voté, et ses déclarations publiques. Qui dans votre entourage connaît ce décideur personnellement ou professionnellement et pourrait vous aider à répondre aux questions ci-dessous ?

4.2 APPRENEZ À CONNAÎTRE VOTRE DÉCIDEUR

Écrivez ce que vous savez du décideur clé. Parlez aux informateurs clés pour rassembler toutes les informations qui vous manquent. Votre groupe n'aura peut-être pas toutes les réponses aux questions suivantes. Prenez note des éléments qui devront faire l'objet d'une recherche supplémentaire.

Que savez-vous du décideur ?

1. D'où vient-il/elle ? Quelle est sa formation/profession ?
2. Quel est son niveau d'autorité dans son organisation ?
3. A-t-il/elle déjà fait quelque chose qui suggère qu'il/elle pourrait donner suite à votre requête ?
4. A-t-il/elle déjà dit quelque chose pour ou contre votre objectif ou le problème auquel vous tentez de répondre ?
Dressez la liste de toutes ses déclarations pertinentes.
5. Est-il/elle disposé(e) et capable d'agir sur des questions qui lui tiennent à cœur ?
6. Qui est dans son cercle social/politique ?
Qui écoute-t-il/elle le plus ?

À quoi le décideur attache-t-il/elle de l'importance ?	Cochez si Oui	Preuve de sa position
<p><i>Développement socio-économique</i> Votre décideur est-il/elle engagé(e) à faire progresser l'économie et le développement social du pays ?</p>		
<p><i>Efficience (rapport coût-efficacité)</i> Votre décideur est-il/elle connu(e) pour être soucieux du budget ?</p>		
<p><i>Jeunesse</i> Les jeunes sont-ils au cœur de l'agenda de votre décideur ?</p>		
<p><i>Santé</i> La santé publique est-elle au cœur de l'agenda de votre décideur ?</p>		
<p><i>Droits universels ou croyances religieuses</i> Votre décideur a-t-il/elle utilisé des arguments religieux ou fondés sur les droits humains pour justifier ses actions ou positions ?</p>		
<p><i>Carrière</i> Une action politique en faveur de votre sujet pourrait-elle faire avancer la carrière ou la réputation de votre décideur ?</p>		
<p><i>Autres sujets</i> Ses déclarations publiques, ses actions politiques ou des renseignements confidentiels vous permettent-ils d'éclairer les valeurs de votre décideur ?</p>		

Quelle est la valeur centrale de votre décideur ?

Parmi toutes les valeurs que vous avez attribuées à votre décideur, laquelle semble être sa force motrice ? Sélectionnez sa valeur « centrale », fondamentale, et écrivez-la ci-dessous.

En quoi répondre « oui » à votre requête bénéficiera au décideur ?

Votre argument doit se focaliser sur le positif et transmettre l'idée que le leadership du décideur peut faire la différence.

Approcher votre décideur

Le niveau de connaissances de votre décideur déterminera s'il/elle a besoin d'informations de base, d'incitation à agir, ou de reconnaissance de son leadership. Pour décider ce dont il/elle a besoin, vous devrez comprendre son niveau de familiarité avec votre cause –et s'il/elle est prêt(e) à agir.

✓ N'est pas informé(e)

Fournir des informations est la meilleure approche pour les décideurs qui ne connaissent pas grand chose à votre cause ou qui y sont opposés. Expliquez à votre décideur pourquoi votre cause est importante, ce qu'il/elle peut faire pour la rendre prioritaire, et quels en seraient les résultats attendus positifs. Les décideurs ne peuvent envisager de passer à l'action qu'une fois qu'ils sont informés(e)s.

Approche :

Fournir et partager des informations

Pourquoi votre cause est-elle importante ?

✓ A des connaissances sur le sujet

Si le décideur connaît déjà bien votre sujet, vous devriez **l'encourager à agir**. Montrez-lui que votre objectif peut être atteint relativement facilement et expliquez-lui ce qu'il ou elle peut faire pour faire la différence. Réfléchissez aussi aux messages qui peuvent être le plus persuasifs. En quoi agir pour votre cause pourra être bénéfique à votre décideur? Comment votre sujet s'insère-t-il dans son agenda?

Approche :

Consolider les connaissances et encourager la volonté d'agir

Qu'est-ce que votre décideur peut faire pour changer la donne ?

✓ Soutient la cause activement

Si votre décideur soutient déjà votre cause et est actif/ve sur le sujet, **reconnaissez son leadership** et demandez-lui de continuer à soutenir votre cause. Remerciez le décideur pour son travail sur le sujet et célébrez le rôle qu'il/elle a joué une fois que vous obtenez un «gain» de plaidoyer. Exprimer sa reconnaissance permet d'encourager le décideur à agir à nouveau plus tard.

Approche :

Reconnaître le leadership du décideur et renforcer l'action

Comment pouvez-vous remercier le décideur publiquement et célébrer son rôle dans la victoire, le gain obtenu ?

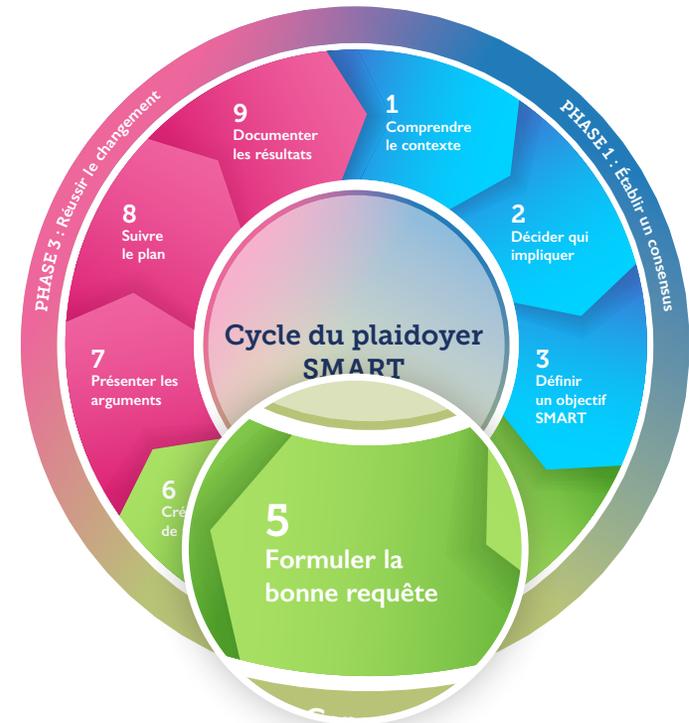
ÉTAPE 5 Formuler la bonne requête

À la fin de cette étape, vous aurez personnalisé votre appel à l'action, soit votre requête de plaidoyer.

Les différents types d'arguments

En gardant à l'esprit les valeurs et intérêts de votre décideur, réfléchissez à comment les gens prennent des décisions. Cela façonnera la manière dont vous demanderez à votre décideur d'agir et vous aidera à formuler une requête orientée sur l'action, c'est à dire votre requête de plaidoyer, qui parle au décideur. Comme votre objectif, la requête que vous soumettrez à votre décideur doit aussi être SMART. En réalité, votre objectif et votre requête de plaidoyer devraient se refléter l'un l'autre.

Avant d'articuler votre requête de plaidoyer, il est important de comprendre différentes manières dont vous pourrez renforcer vos arguments : avec des données probantes, des témoignages et/ou des arguments fondés sur les droits ou la foi religieuse. Tenir compte des différents types d'arguments vous donnera plus de flexibilité pour défendre votre objectif en fonction des intérêts du décideur. Les plaideurs expérimentés savent quand et comment déployer ces trois approches.



5.1 LES DIFFÉRENTES MANIÈRES DE DÉFENDRE VOTRE CAUSE : LES TROIS « E »

On décide de faire quelque chose pour de nombreuses raisons, aussi, chacun est plus sensible à certains types d'arguments que d'autres, qu'ils soient fondés sur des données, transmettent de l'émotion, ou qu'ils fassent appel au sens éthique. Bien souvent, vous devrez employer une combinaison de ces trois types d'arguments pour articuler le meilleur message possible à l'intention de votre décideur. Rédigez les arguments scientifiques, émotionnels et éthiques qui sous-tendent votre cause.

Défendez votre cause avec les trois « E »



Ensemble de preuves

Utilisez des données probantes pour informer et guider le changement politique, et pour donner une idée de l'ampleur et de l'impact d'une décision sur la santé et le développement. Le plaidoyer fondé sur des données probantes aide à neutraliser la controverse et à parvenir à un accord.

Quels faits établis soutiennent votre objectif ?



Émotion

Utilisez des histoires et photos évocatrices pour apporter une dimension humaine à votre argumentaire. Les histoires qui vont dans le sens de votre objectif soulignent l'expérience commune et le potentiel d'une politique pour atténuer la souffrance et améliorer la vie des personnes.

Comment pouvez-vous humaniser le besoin d'action que vous recherchez ?



Éthique

Utilisez une approche fondée sur les droits ou sur la foi religieuse pour refléter un certain entendement des normes sociales et culturelles. Les arguments éthiques se centrent sur la justice, l'égalité et la conscience des implications de l'action ou inaction de quelqu'un. Appuyez-vous sur le sens des responsabilités du décideur pour qu'il/elle fasse valoir les droits des personnes et se sente redevable.

Quels arguments religieux, culturels ou éthiques soutiennent votre objectif ?

Développer la requête

À présent, il est temps de développer votre requête de plaidoyer. La boîte à messages en cinq points ci-dessous, adaptée de la Smart Chart®¹ de Spitfire Strategies, vous aide à développer un simple appel à l'action à l'intention de votre décideur. Les opportunités de plaider peuvent se présenter à tout moment, ainsi, tous les membres du groupe de plaidoyer devraient connaître le raisonnement derrière le changement de politique recherché, et être en mesure de soumettre la requête de plaidoyer au décideur si l'occasion se présente.

5.2 LA BOÎTE À MESSAGES EN CINQ POINTS

La boîte à messages en cinq points compile tout le travail de base que vous avez effectué aux étapes 3 à 5, et synthétise ces informations pour en arriver à votre requête. Remplir collectivement cette boîte à messages permet de construire un consensus au sein de votre groupe et de préparer toutes les personnes impliquées à présenter la requête. Répondez aux questions suivantes pour développer un message de plaidoyer adapté.

¹ Spitfire Strategies. (2021). *Your Blueprint for Strategic Communications Success*. SMART Chart. <https://smartchart.org/>

2. Identifiez la valeur centrale du décideur

Qu'est-ce qui est important pour lui/elle ? Quelles déclarations publiques ou changements de politique le/la décideur a-t-il/elle introduits, respectivement, sur ce sujet ? À cette étape, vous vous focaliserez sur ce qui est important pour le/la décideur plutôt que ce qui est important pour vous. Recopiez la valeur centrale de votre décideur identifiée à l'étape 4.2.

3. Anticipez ses objections et préparez vos réponses

Relisez les arguments scientifiques, émotionnels et éthiques que vous avez identifiés à l'étape 5.1 et anticipez les objections potentielles de votre décideur. Pour chaque objection, rédigez une ou plusieurs réponses potentielles. Ne donnez que les informations les plus pertinentes en fonction des valeurs du décideurs et des défis auxquels il/elle fait face.

1. Identifiez le décideur

En vous référant au décideur par son nom, et pas uniquement son titre, vous pourrez mieux adapter votre message. Revenez sur vos réponses de l'étape 4.1. Écrivez-les dans la case ci-contre.

4. Articulez votre requête SMART

Commencez par relire votre objectif SMART. La requête de plaidoyer doit se focaliser sur ce que vous pouvez accomplir de manière réaliste et devrait être étroitement alignée à l'objectif SMART. Il s'agit également de quelque chose que le/la décideur peut faire aisément, et qui présente plus de bénéfices que de risques. Dans l'encadré ci-contre, rédigez votre requête SMART.

Vérifiez que votre requête remplit chacun des critères suivants.

Spécifique	Mesurable	Atteignable
Réaliste, pertinente	Temporellement définie	

5. Répondez à la question : « À quelles fins ? »

Quels bénéfices correspondent à la valeur centrale du décideur ? Expliquez au décideur pourquoi faire ce que vous lui demandez de faire bénéficiera au décideur lui/elle-même et renforcera ses valeurs, telles qu'identifiées à l'étape 4.2. Vous devriez vous focaliser sur ce qui est positif, en transmettant l'idée que le progrès est possible et que le leadership du/de la décideur peut faire la différence. Par ailleurs, qu'est-ce que le/la décideur pourra dire qu'il/elle a accompli en réalisant ce

2. Identifiez la valeur centrale du décideur

3. Anticipez ses objections et préparez vos réponses

1. Identifiez le décideur

4. Articulez votre requête SMART

5. Répondez à la question : « À quelles fins ? »

Vérifiez que votre requête remplit chacun des critères suivants.

Spécifique	Mesurable	Atteignable
Réaliste, pertinente	Temporellement définie	

Le messenger SMART

Il est essentiel d'identifier la ou les personnes qui seront les plus à même de convaincre le décideur d'agir. Une erreur courante est de penser que la conviction est la meilleure qualité du messenger. Mais il est bien plus important de tenir compte de qui votre décideur écoute le plus.

Qui a l'autorité ou l'influence de pousser votre décideur à agir ?

Par exemple, pour un agent du Ministère des Finances qui prépare le budget, un économiste ou un homologue d'un autre ministère pourraient avoir plus d'influence sur cette personne qu'un prestataire de santé ou un expert en politique publique. Le messenger peut être le meilleur ami, l'assistant personnel, un ancien camarade de classe, ou quiconque ayant déjà un lien avec le décideur.

Le messenger est aussi important que le message. Un message bien pensé mais présenté par la mauvaise personne sera probablement écarté. Néanmoins, souvenez-vous que des opportunités inattendues pourraient vous amener à vous retrouver vous-même face à votre décideur. Pour cette raison, il est important que chaque personne impliquée dans la stratégie de plaidoyer soit capable de transmettre le message clé.

Pour sélectionner le bon messenger, demandez-vous :

- Qui a accès au décideur ?
- Qui a l'influence nécessaire ?
- Le messenger a-t-il la volonté de transmettre le message ?

5.3. SÉLECTIONNEZ LE MESSEGER

Dressez la liste des personnes qui ont le plus de chances de pousser votre décideur à agir, et priorisez la ou les deux personnes à qui vous avez accès ou qui ont le plus d'influence sur le décideur.

Nom	Titre	Téléphone/Email

Maintenant que vous avez choisi votre messenger, comment allez-vous le ou la préparer à transmettre votre requête ? Le moment est venu de rendre votre boîte à messages opérationnelle. Si votre messenger désigné(e) n'est pas déjà rallié(e) à votre cause, il vous faudra évaluer ses intérêts exactement comme vous l'avez fait pour le décideur. Vous utiliserez ensuite les résultats de cette évaluation pour remplir une boîte à message en cinq points afin d'obtenir le soutien de votre messenger.

Une requête de plaidoyer claire et ciblée

Imaginez que vous êtes le messager et avez obtenu une réunion de 30 minutes avec le décideur, et avez tout le temps nécessaire pour vous préparer. Vous arrivez à l'heure, mais le décideur a 20 minutes de retard. Vous n'avez que 10 minutes pour soumettre votre requête. Ou alors, imaginez que votre décideur vous demande de décrire brièvement votre requête avant la réunion, et que vous n'avez qu'une heure pour préparer quelque chose. Que faites-vous ?

Restez calme et utilisez la boîte à messages pour vous aider à développer votre argumentaire, en fonction des intérêts de votre décideur :

1. Une brève introduction de votre sujet ;
2. Une requête de plaidoyer claire ; et
3. L'impact attendu si des mesures sont prises.

Pensez cet exercice comme un jeu de rôles, en envisageant pas uniquement ce qui pourrait bien se passer lors d'une réunion avec votre décideur, mais aussi ce qui pourrait mal tourner. Avec votre groupe de travail, entraînez-vous à transmettre le message à votre décideur via un bref jeu de rôles. Plus vous vous entraînez à présenter votre requête, plus vous pourrez affiner votre message. Cela est assez facile d'écrire vos arguments, mais en vous entraînant à les présenter à voix haute, vous comprendrez mieux le fil narratif de votre argumentation et les difficultés potentielles en communiquant cette requête. Vous arriverez mieux à gérer les interruptions, répondre aux questions, et apporter des contre-arguments si nécessaire.

5.4 ENTRAÎNEZ-VOUS À PRÉSENTER VOTRE REQUÊTE DE PLAIDOYER

Simulez une réunion avec votre décideur à tour de rôle. Répartissez-vous en groupes de deux, sélectionnez une personne qui jouera le rôle du décideur, et l'autre celui du messenger. Utilisez les éléments de la boîte à messages en cinq points pour persuader le décideur d'agir. Le décideur devra se baser sur les valeurs identifiées à l'étape 4 pour répondre aux arguments, poser des questions et émettre des objections. Prenez des notes sur ce qui a ou n'a pas fonctionné à travers cette simulation.

ÉTAPE 6 Créer un plan de travail

À la fin de cette étape, vous aurez un plan de travail détaillé.

Avant de commencer à développer votre plan, prenez un moment pour faire l'inventaire des ressources à disposition de votre groupe et qui vous serviront à atteindre votre objectif. Dresser la liste de toutes les ressources disponibles pour vous aider à concevoir une stratégie fondée sur vos atouts. Cela vous aidera à comprendre –et à vous préparer– à tout facteur qui pourrait vous empêcher de réussir.



6.1 FAÎTES L'INVENTAIRE DE VOS RESSOURCES

De quelles ressources aurez-vous besoin pour soutenir votre plaidoyer ? Quelle contribution votre organisation, les membres de votre groupe de travail, ou leurs organisations respectives peuvent-elles apporter en termes de financement, ressources humaines, compétences, etc. ? Avez-vous le temps, l'influence, et l'accès nécessaires ? Cet examen interne couvre également les défis ou difficultés que vous pourriez rencontrer si vous n'aviez pas suffisamment d'influence, de financement ou de temps pour mener à bien votre stratégie de plaidoyer. Dans le formulaire ci-dessous, répondez par « oui » ou « non » à chaque question et décrivez la ressource correspondante dans la colonne suivante à droite. Si votre réponse est "non," définissez comment votre groupe de plaidoyer obtiendra les ressources manquantes.

De quelles ressources disposez-vous dans votre groupe de plaidoyer ? (chaque personne, organisation, ou collectivement)	Oui/Non	Décrivez-les ici	Si non, comment les obtiendrez-vous ?
Avez-vous les ressources financières ?			
Avez-vous le temps ?			
Avez-vous des preuves (des données) pour soutenir votre requête ?			
Avez-vous les ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre votre stratégie ?			
Avez-vous accès à votre décideur et celles et ceux qui l'influencent ?			

Plan de travail pour un plaidoyer SMART

Le moment est venu de créer votre plan de travail ciblé qui permettra de réaliser votre objectif SMART. Commencez en vous référant à votre objectif SMART et votre requête de plaidoyer SMART. Ce sont les résultats ultimes que vous visez à travers votre plan de travail. Par quelles étapes devez-vous passer pour vous trouver face à votre décideur et lui soumettre votre requête SMART ? Quelles activités sont nécessaires pour motiver et inciter votre décideur à agir ? Votre plan de travail servira de feuille de route pour aller là où vous voulez aller.

6.2 CRÉEZ UN PLAN DE TRAVAIL SMART

Créez un chronogramme détaillé en assignant des rôles pour des activités spécifiques. Désignez une personne ou organisation pour coordonner la stratégie et vérifier que toutes les activités du plan de travail soient mises en œuvre. Estimez les coûts de chaque activité. Ensuite, indiquez qui est responsable d'exécuter l'activité. Établissez des échéances pour suivre l'avancement de votre stratégie.

6.2 CRÉEZ UN PLAN DE TRAVAIL SMART

Coordinateur/trice de la stratégie :

Activité	Coût estimé	Personnes responsables et leurs affiliations	Calendrier

6.2 CRÉEZ UN PLAN DE TRAVAIL SMART

Coordinateur/trice de la stratégie :

Activité	Coût estimé	Personnes responsables et leurs affiliations	Calendrier

Évaluez chaque activité en fonction de votre objectif SMART en répondant aux questions suivantes :

Comment cette activité vous aidera à réaliser votre objectif ?

Comment répond-t-elle à ce que le décideur considère comme étant important ?

Cette activité est-elle nécessaire pour obtenir un gain de plaidoyer ?

L'activité est-elle SMART ?

L'activité vaut-elle le temps et l'argent requis ?

Qui est responsable de communiquer avec votre groupe et de s'assurer que la stratégie progresse bien ?

Si possible, distribuez le plan de travail terminé à toutes les personnes impliquées dans la stratégie de plaidoyer. Définissez ensemble comment le groupe suivra les progrès réalisés et répondra à de nouvelles situations qui pourraient requérir de modifier la stratégie. Il est important d'envisager ce niveau de détails pour progresser. Consultez votre plan de travail régulièrement pour vérifier que les activités se déroulent en temps voulu ou si elles ont besoin d'être modifiées. Vous aurez peut-être besoin d'ajouter une autre activité ou d'en laisser tomber une autre au fur et à mesure que vous avancez.

Vous avez établi le plan de travail de votre groupe de plaidoyer et défini les éléments du plaidoyer qui se trouvent sous votre contrôle. Ce plan de travail servira également de base au plan de suivi de la stratégie, que vous développerez à l'étape 8.

Félicitations !
Vous avez terminé la Phase 2.

Avant de continuer, récapitulez le travail de la section précédente :

Connaissez-vous les valeurs, les intérêts, et ce qui motive votre décideur ?

Connaissez-vous les arguments scientifiques, émotionnels et éthiques qui sous-tendent votre requête ?

Êtes-vous capable d'articuler tous les éléments de la boîte à messages en cinq points ?

Avez-vous les ressources dont vous avez besoin ?

Avez-vous un plan de travail en place ?

Les rôles de chacun sont-ils clairs ?

PHASE 3

Réussir le changement

- ▶ ÉTAPE 7
Présenter les arguments
- ▶ ÉTAPE 8
Suivre le plan
- ▶ ÉTAPE 9
Documenter les résultats

Dans cette phase, vous mettrez en œuvre votre stratégie de plaidoyer, en assurerez le suivi, et en documenterez les résultats. Le secret d'une mise en œuvre réussie du plaidoyer est de cultiver et s'appuyer sur l'enthousiasme qui découle d'un gain de plaidoyer, ou encore d'avoir réussi à surmonter des difficultés, et de développer un esprit collaboratif pour aller de l'avant.

Pendant cette phase, vous apprendrez à :

- Développer vos supports de plaidoyer pour consolider votre requête ;
- Mettre en œuvre votre stratégie ;
- Développer un plan de suivi ; et
- Documenter votre processus de plaidoyer pour informer vos prochaines actions.

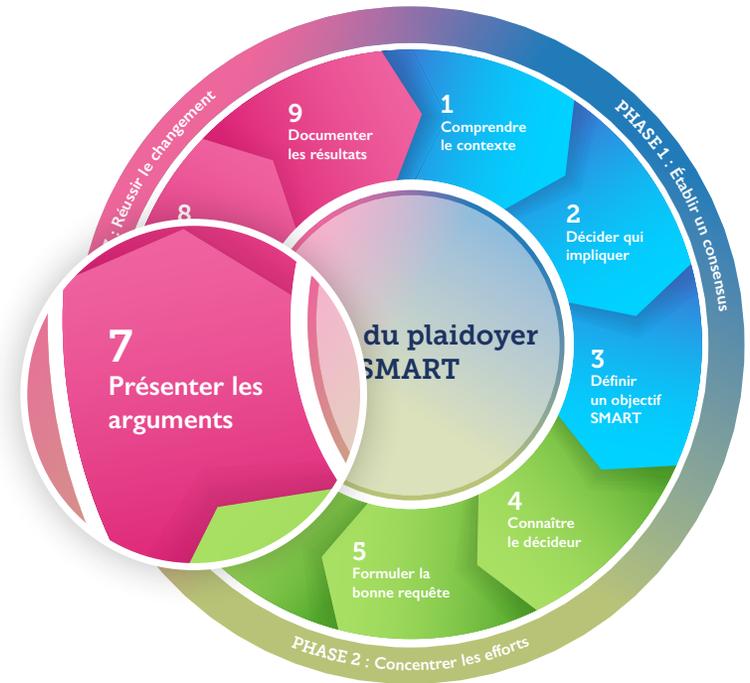
ÉTAPE 7 Présenter les arguments

À la fin de cette étape, vous aurez des contenus de plaidoyer pour soutenir votre requête.

Communiquer efficacement avec les décideurs

Pour présenter votre requête, il pourra être opportun de vous munir de supports de communication. Ces supports ont l'avantage de mettre en évidence les messages clés, présenter les résultats de recherche, identifier les défis déterminants, et indiquer la marche à suivre en suggérant des étapes concrètes. Une fois que vous avez affiné votre argument, celui-ci peut être présenté dans un format qui facilite les briefings ciblés et succincts sur le changement plaidé. Ces supports de communication peuvent prendre de nombreuses formes : résumés de plaidoyer, présentations PowerPoint (PPT), vidéos, etc. Les types d'arguments clés (scientifique, émotionnel, éthique) vous aideront à choisir le format qui convient le mieux à vos supports.

Tout résumé de plaidoyer ou présentation PPT devrait inclure un résumé concis du sujet, le raisonnement derrière la politique que vous recommandez, et un appel à l'action SMART. Il devrait également fournir aux décideurs les données probantes et les arguments éthiques soutenant votre requête et pouvant justifier leur décision d'agir. Les vidéos sont un choix opportun si votre décideur est sensible aux arguments émotionnels –vous pouvez montrer les histoires personnelles de celles et ceux qui sont directement touchés par le sujet. Les vidéos peuvent aussi utiliser des infographies interactives et raconter visuellement les données pour expliquer des problèmes complexes.



Les meilleures pratiques pour développer des supports de communication

Parce que le plaidoyer se focalise souvent sur les décideurs qui peuvent avoir peu de connaissances techniques pertinentes ou qui ont un agenda chargé et n'ont parfois pas conscience du problème, ou ne sont simplement pas intéressés, vos supports de plaidoyer devraient être :

- **Brefs.** Pour les résumés, une page (recto-verso, généralement d'environ 1 000 mots) est ce qu'il y a de mieux, avec les informations clés sur la première page, souvent sous forme de liste. Les présentations PPT ne devraient pas prendre plus de 10-15 minutes. Le texte devrait être aussi concis que possible. Il ne devrait y avoir qu'un ou deux messages clés.
- **Fondés sur des données probantes** mais pas technique. Focalisez-vous sur le sens, pas la méthode. Incluez assez d'informations contextuelles pour que le responsable politique comprenne le problème. Apportez des données pour encourager l'action.
- **Pertinents.** Soulignez les informations sur le lieu géographique ou les communautés que vous souhaitez impacter. Soyez aussi précis que possible et mettez l'accent sur les faits marquants dans le contexte local.
- **Concrets.** Le décideur doit être convaincu(e) que le problème est important et urgent. Transmettez une requête claire et concrète pour inciter le décideur à prendre une décision.

Venez préparés, mais n'accablez pas le décideur d'informations. Et surtout, n'oubliez pas d'ajuster vos documents et présentations en fonction de ce que vous savez des préférences de votre décideur (arguments scientifiques, éthiques ou émotionnels, tels qu'identifiés à l'étape 5).

Si vous décidez d'avoir recours à la vidéo pour vous aider à plaider votre cause, souvenez-vous qu'elle doit compléter votre requête et servir l'objectif de votre réunion –pas être l'événement principal. Par ailleurs, comme pour les présentations PPT, notre temps d'attention aux vidéos est limité. Limitez vos vidéos à moins de trois minutes au maximum. Indépendamment du support que vous utiliserez, la règle d'or pour plaider votre cause est la même : **Ne présumez pas que votre décideur en sait autant que vous sur le sujet.**

Les supports de communication peuvent informer (résultats de recherche ou état des connaissances) et/ou influencer (plaidoyer) –idéalement, vos contenus feront les deux.



**SUIVRE,
ÉVALUER &
APPRENDRE :**

Appuyez-vous sur votre analyse de contexte et les trois types d'arguments pour développer vos supports de communication. Pour renforcer votre cause, soulignez l'état des choses telles qu'elles sont aujourd'hui vs. ce qu'elles pourraient être, soit le potentiel d'impact de l'action recommandée.

Se préparer à présenter la requête de plaidoyer

Votre plan de travail comprend probablement une ou plusieurs réunions pour présenter votre requête au décideur. Il est d'importance critique de vous préparer pour ces réunions. **Mettez-vous à la place du décideur et planifiez la réunion en conséquence.**

Le protocole varie selon les contextes. Voici quelques questions à prendre en compte pendant votre préparation.

- De quels documents ou données avez-vous besoin pour soutenir votre requête ?
- Votre requête sera-t-elle présentée dans le cadre d'une conversation informelle ou d'une présentation formelle ?
- Quel est le code vestimentaire approprié ?
- De combien de temps disposerez-vous pour défendre votre cause ?
- Si plusieurs d'entre vous êtes impliqués dans la réunion, qui présentera le problème et qui demandera au décideur d'agir ?
- Comment donnerez-vous suite à la réunion ? Aurez-vous besoin d'une autre réunion ?

Avant la réunion

Revoyez l'exercice de simulation, ou jeu de rôles, à la page 48 pour vous assurer que votre message est clair et concis, et que vous avez identifié le meilleur messenger possible. Indépendamment des supports de communication que vous déciderez d'utiliser, entraînez-vous avant la réunion et préparez-vous à toute question ou difficulté à laquelle vous pourriez être confrontés. Si vous êtes bien préparés, votre aisance sera évidente aux yeux du décideur, et cela vous aidera grandement à atteindre votre objectif de plaidoyer.

Pendant la réunion

Respectez les contraintes de temps du décideur, dont l'agenda est chargé. Confirmez le temps dont vous disposerez pour la réunion avant et pendant celle-ci. Assurez-vous de savoir expliquer brièvement et directement pourquoi votre sujet est important. N'oubliez pas qu'il s'agit d'un dialogue et prenez le temps de laisser le décideur participer pleinement à la conversation. Assurez-vous de désigner la personne qui sera chargée de soumettre la requête de plaidoyer. Attendez la réponse. Il n'est nullement nécessaire de combler le silence pendant que le décideur réfléchit à votre requête. Enfin, expliquez rapidement ce que vous ferez pour donner suite à la réunion et remerciez le décideur pour le temps qu'il/elle vous a accordé, que sa réponse soit favorable à votre requête ou non.

Après la réunion

Assurez-vous de débriefer avec votre messenger après la réunion. Passez en revue ce qui a bien fonctionné et ce qui pourrait être amélioré la prochaine fois. Les supports tels que les résumés et PPT sont des documents vivants qui peuvent être affinés pour être réutilisés. Ne soyez pas trop déçus si la réunion ne s'est pas passée comme prévu. Réunissez de nouveau votre coalition pour évaluer la situation et potentiellement équiper votre stratégie de nouveaux outils. **Et n'oubliez pas d'envoyer un message de remerciement au décideur après votre rendez-vous, que vous soyez parvenus à vos fins ou non.**

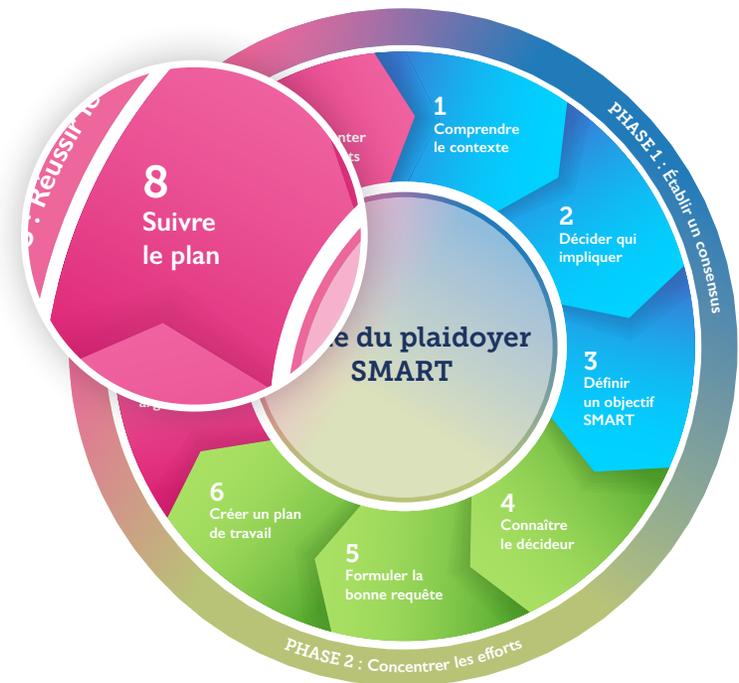
ÉTAPE 8 Suivre le plan

À la fin de cette étape, vous serez en mesure de suivre l'avancement de votre plan de travail, d'affiner votre stratégie, et de documenter vos succès.

Références pour le succès

Certains résultats de plaidoyer peuvent être difficiles à mesurer. Le processus de plaidoyer est complexe, et il n'est pas toujours évident de déterminer l'influence des plaideurs dans un changement donné. C'est pourquoi il est important de savoir clairement ce que vous espérez accomplir et d'avoir un plan pour suivre vos progrès.

En définissant votre but et vous fixant un objectif à l'étape 3, votre groupe a réfléchi à comment définir, mesurer et vérifier votre succès. Il est maintenant temps de traduire ces idées en un plan de suivi : Quels marqueurs ou mesures du succès surveillerez-vous au cours de la mise en œuvre des activités de votre plan de travail ? Quels indicateurs de réussite recherchez-vous lorsque vous parviendrez à un gain de plaidoyer ?



ÉTAPE 8 Suivre le plan

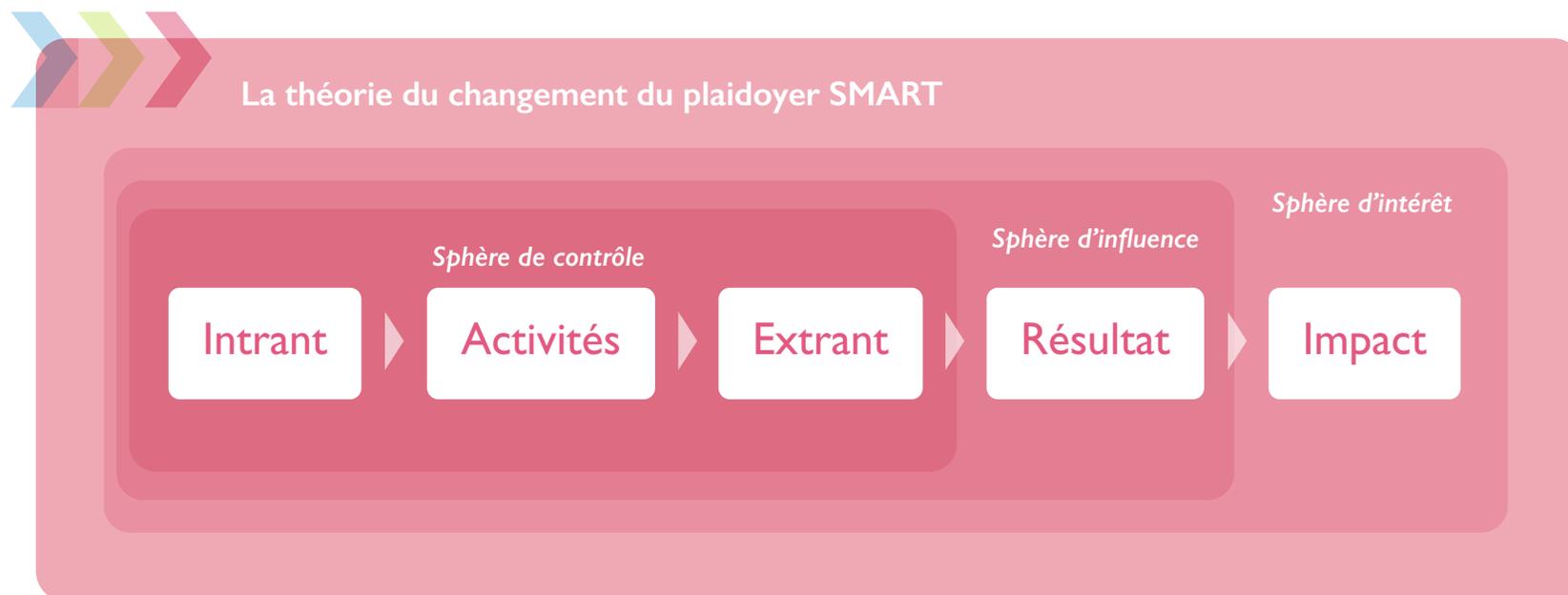
Un plan de suivi proactif permet de vérifier l'efficacité du processus de votre plaidoyer. Il permet aux plaideurs de savoir si, comment, quand et dans quelle mesure un gain de plaidoyer a été atteint —et si non, pour quelles raisons potentielles.

C'est une bonne pratique que de faire le bilan de vos avancées afin de vous assurer que vous êtes sur la bonne voie et que vos plans reflètent l'environnement politique. Ce faisant, il s'avèrera peut-être que votre choix du décideur n'était pas le bon pour la requête, le message, le messenger ou les activités choisis. Votre groupe de plaidoyer et votre stratégie devraient être suffisamment flexibles. Tout fait nouveau —positif ou négatif—est une opportunité de revoir et corriger la stratégie de plaidoyer.

L'évaluation continue de l'environnement du plaidoyer et des progrès accomplis vous permettra d'ajouter de nouvelles activités, de développer de nouvelles boîtes à message, et/ou de repenser votre stratégie si vous n'avancez pas. Peut-être n'avez-vous pas tenu compte d'autres facteurs externes ou de nouveaux faits survenus plus récemment ? Intégrer le suivi, l'évaluation et l'apprentissage à votre stratégie de plaidoyer vous permet de savoir quand adapter votre plan de travail aux nouvelles circonstances. Cela est en accord avec la nature itérative du plaidoyer. Cela vous permet de vous reposer régulièrement sur des informateurs et des données probantes pour repenser votre stratégie lorsque les progrès sont lents, et cela informe les étapes à suivre lorsqu'un effort de plaidoyer n'aboutit pas.

En développant votre plan de suivi, vous devrez écrire noir sur blanc les résultats attendus de votre stratégie SMART en répondant à des questions qui recouvrent trois sphères d'engagement² :

1. Votre sphère de contrôle—Comment saurez-vous lorsque vos activités sont terminées (i.e. un extrant) ?
2. Votre sphère d'influence—Comment saurez-vous lorsque vous aurez obtenu un gain de plaidoyer (i.e. un résultat) ?
3. Votre sphère d'intérêt—Sur le long terme, qu'est-ce qui changera après plusieurs gains de plaidoyer ? (i.e. l'impact) ?



² Root Change, & Chemonics. (2018, December). *Strengthening Advocacy and Civic Engagement (SACE) Program in Nigeria Volume 1: Systems Approaches in Advocacy Strategies*. Root Change. <https://www.rootchange.org/wp-content/uploads/2019/11/SACE-Legacy-Volume-1-Branded.pdf>

La théorie du changement du plaidoyer SMART commence dans la sphère de contrôle des plaideurs. Les plaideurs contrôlent les ressources qui contribuent au processus de plaidoyer (i.e. les intrants) et comment ces ressources seront utilisées (i.e. les activités). Au fur et à mesure que les intrants sont apportés et les activités mises en œuvre, le postulat du plaidoyer SMART est que cela produira des résultats (i.e. le résultat). Bien que les plaideurs puissent créer des conditions positives et propices au changement, le résultat sera influencé par de nombreux facteurs tels que la situation politique ou l'humeur d'un décideur. Par conséquent, le résultat relève de la sphère d'influence des plaideurs, mais sera in fine sous le contrôle du décideur.

La dernière sphère de la théorie du changement du plaidoyer SMART est la sphère d'intérêt. Le plaidoyer SMART part du principe que réaliser un impact implique de générer de nombreux résultats, y compris d'obtenir des gains de plaidoyer, entre autres changements. Ainsi, vous devrez passer par le cycle SMART plusieurs fois pour appliquer chaque étape à chaque objectif pour avoir un impact.



SUIVRE, ÉVALUER & APPRENDRE :

Le secret pour prendre rapidement une décision corrective informée est la communication. Une bonne communication vous permet d'analyser avec candeur l'efficacité des tactiques de plaidoyer, de parler de ce qui s'est bien passé et de ce qui a s'est heurté à des difficultés, et d'affiner votre stratégie. Définissez quand et à quelle fréquence vous examinerez les données que vous avez décidé de surveiller, ferez le point avec vos contacts clés, et déterminerez si votre plaidoyer progresse comme prévu. Établissez les délais et la fréquence de ces réunions de suivi pour que le fardeau administratif soit minime, mais tout en vous assurant qu'elles soient suffisantes pour déterminer la direction à suivre en fonction de ce que vous avez appris.

Suivre les activités et les extrants

Les plaideurs ont le plus de contrôle sur les extrants. Ces derniers sont des mesures de productivité : Avez-vous tenu la réunion comme prévu ? Avez-vous rédigé le résumé de plaidoyer que vous vous étiez proposé de faire ? Les extrants nous indiquent si les activités qui figurent dans notre plan de travail ont été menées.

Suivre les extrants aide à identifier et répondre aux obstacles et goulots d'étranglement, et à évaluer la capacité des membres du groupe de travail à remplir leurs engagements. À terme, ce suivi apporte des informations sur l'efficacité des activités pour réaliser un gain de plaidoyer.

Les extrants établissent les bases nécessaires pour qu'un objectif SMART soit réalisé, mais ils ne peuvent à eux-seuls garantir l'accomplissement de l'objectif ou du résultat SMART. Dans une stratégie de plaidoyer bien conçue, cependant, les bons extrants vous donneront les meilleures chances de réussir.

Exemples d'extrants :

- Réunions tenues avec les décideurs
- Résumés politiques ou présentations
- Rapports sur l'analyse des écarts financiers/gaps ou l'analyse de contexte
- Convention de collaboration d'un groupe de travail de plaidoyer

EXEMPLES D'EXTRANTS

Objectif :

Le Ministre des Finances de l'État alloue 100 000 dollars du budget de la santé à l'embauche et la formation de sages-femmes d'ici juillet 2021.

Activité	Extrant	Source de données ou moyens de vérification
Déterminer le nombre de prestataires de soins de santé maternelle dans l'État et cartographier les écarts de couverture	Analyse des gaps terminée d'ici janvier 2021	Copie du rapport d'analyse des gaps en version électronique/imprimée
Estimer le coût d'embaucher et former les sages-femmes	Estimation des coûts terminée d'ici février 2021	Copie du rapport d'analyse des coûts
Rencontrer le Ministre des Finances pour lui présenter les données probantes et lui soumettre la requête de plaider	Réunion de plaider tenue avec le Ministre des Finances d'ici mai 2021	Notes de réunion

8.1. EXTRANTS

Référez-vous à la liste des activités dans votre plan de travail SMART. Sélectionnez les trois activités les plus importantes que vous surveillerez. Quel(s) produit(s) générerez-vous à travers les activités mises en œuvre ? Quelles sources, outils ou moyens utiliserez-vous pour mesurer ou vérifier votre/vos extrant(s) ?

Objectif :

Activité	Extrant	Source de données ou moyens de vérification
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Anticiper les gains et les résultats du plaidoyer

Les plaideurs ont moins de contrôle sur leurs résultats. Les résultats nous disent si nous avons rempli notre objectif SMART et obtenu un gain de plaidoyer. Ils reflètent l'efficacité de la stratégie de plaidoyer de manière générale et dépendent de l'action des décideurs.

Dans une stratégie SMART, le résultat attendu est l'objectif SMART que vous avez défini ; ainsi, un gain de plaidoyer (ou un résultat) n'est autre qu'une reformulation de votre objectif SMART. De plus, d'autres résultats anticipés ou non anticipés pourraient découler de votre gain de plaidoyer. Suivre les résultats vous permet de valider un gain de plaidoyer en tant que tel, et pas uniquement d'informer votre prochain plaidoyer, mais aussi de vous assurer que ce gain, cette victoire, se traduise en actions concrètes.

Exemples de résultats :

- Augmentation des allocations budgétaires, vérifiable dans les documents officiels du budget du gouvernement
- Changement de politique, y compris la politique administrative
- Changements programmatiques résultant d'un changement de politique

EXEMPLE DE RÉSULTATS

Objectif :

Le Ministre des Finances de l'État alloue 100 000 dollars du budget de la santé à l'embauche et la formation de sages-femmes d'ici juillet 2021.

Résultat attendu	Indicateur(s) du résultat	Source de données ou moyens de vérification
Allocation budgétaire pour l'embauche et la formation des sages-femmes inscrite au budget autorisé de l'État	Montant des fonds alloués	Budget officiel de l'État, Année fiscale 2021-22
Décaissement des fonds alloués au Ministère de la Santé	Montant des fonds décaissés	Plan de travail du Ministère de la Santé de l'État approuvé, rapports financiers trimestriels du Ministère des Finances de l'État

8.2 RÉSULTATS

Sélectionnez au moins deux résultats attendus si/quand l'objectif est atteint. Commencez par le résultat directement associé à votre objectif SMART ; ensuite, anticipez les résultats subséquents qui pourraient découler d'un résultat ou d'un gain de plaidoyer. Quelles sources, outils ou moyens utiliserez-vous pour mesurer ou vérifier vos/votre résultat(s) ?

Objectif :

Résultat attendu	Indicateur(s) du résultat	Source de données ou moyens de vérification
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Suivre les progrès dans le temps

Pour suivre et documenter les progrès dans le temps, vous pouvez adapter le modèle suivant en accompagnement de votre plan de travail :

Modèle de suivi des progrès

Objectif

[Insérez l'objectif SMART]

Statut de l'objectif

Indiquez « X » dans la case correspondant au statut de votre objectif

En cours Date à laquelle les efforts de plaidoyer ont débuté :

Réalisé Date à laquelle l'objectif a été réalisé :

Modifié

Activités clés

Insérez les activités clés de votre plan de travail.

Extrants

Quel(s) produit(s) générerez-vous à travers les activités une fois mises en œuvre ?

Source de données ou moyens de vérification

Quelles sources, outils ou autres moyens utiliserez-vous pour mesurer ou vérifier votre/vos extrant(s) ?

Activités clés	Extrants	Source de données ou moyens de vérification

suite à la page suivante

Résultats

Commencez par le résultat directement associé à votre objectif SMART ; ensuite, réfléchissez aux résultats subséquents qui pourraient découler de ce premier gain de plaidoyer.

Source de données ou moyens de vérification

Quelles sources, outils ou autres moyens utiliseriez-vous pour mesurer ou vérifier votre/vos résultat(s) ?

Réflexions

Réfléchissez régulièrement à votre expérience et à ce que vous avez appris au cours du processus de plaidoyer. Décrivez toutes opportunités et difficultés attendues ou inattendues. Utilisez vos réflexions pour confirmer si vous êtes ou non dans la bonne voie ou si vous devez réévaluer et affiner votre stratégie de plaidoyer.

Opportunités

suite à la page suivante

Défis

Coordinateur du plan de suivi

Désignez un point focal pour coordonner et compiler les informations conformément au plan de suivi, et les transmettre au reste du groupe pour les examiner.

Suivre les progrès vers l'impact

Référez-vous à votre but établi à l'étape 3, où vous avez articulé la vision plus large du changement auquel vous aspirez. L'impact se réfère au résultat de long terme produit par différentes interventions, y compris une série de gains de plaidoyer et des facteurs en dehors de votre contrôle. Établir des indicateurs d'impact vous permet de surveiller la mesure dans laquelle vous avez contribué à la réalisation de votre but, et d'évaluer quels nouveaux objectifs de plaidoyer apporteront la contribution la plus conséquente. La valeur du suivi de l'impact d'un plaidoyer repose principalement sur son potentiel d'apprentissage. Suivre les indicateurs d'impact est aussi important car cela ancre votre plaidoyer dans la perspective de votre but ultime, en vous rappelant que le plaidoyer et le suivi ne se terminent pas avec un gain de plaidoyer.

Exemple de suivi de l'impact

Impact attendu (énoncé du but)	Indicateur(s) d'impact	Source de données ou moyens de vérification
Moins de femmes meurent en couches.	Ratio de mortalité maternelle	Enquête Démographique et de Santé (EDS)
Plus de femmes utilisent les services prénatals	Pourcentage de femmes recevant des soins prénatals pendant la grossesse % de naissances vivantes assistées par du personnel de santé qualité (dont les sages-femmes)	Système National d'Information Sanitaire (SNIS)

8.3 IMPACT

Pour traduire votre but en impact, décrivez les réalités les plus pertinentes qui soient à la fois mesurables et observables si le but est atteint. Lorsque vous obtiendrez plusieurs gains de plaidoyer, quels indicateurs permettront de démontrer l'impact ? Quelles sources, outils ou autres moyens utiliserez-vous pour mesurer, vérifier ou illustrer votre impact ?

Impact attendu (énoncé du but)	Indicateur(s) d'impact	Source de données ou moyens de vérification
1.		
2.		
3.		

Il est généralement difficile de prouver qu'un effort, un acteur ou un gain de plaidoyer peut à lui seul être la cause directe d'un impact observé, ou de quantifier son attribution. Les indicateurs d'impact peuvent être difficiles à collecter, mais les résultats associés à l'impact peuvent être surveillés, comme par exemple le fait qu'une augmentation de la vaccination des enfants est corrélée à la réduction de la mortalité infantile. Les indicateurs d'impact vous aident à vous focaliser sur les activités et objectifs de plaidoyer dont vous savez qu'ils influenceront votre objectif. Ensuite, lorsque vous réaliserez plusieurs objectifs de plaidoyer, vous pourrez suivre les indicateurs d'impact pour observer des tendances générales et des progrès vers l'impact. En tissant les indicateurs d'impact quantitatifs à vos informations qualitatives, vous pourrez dérouler le fil narratif expliquant comment votre plaidoyer a contribué à ces changements pour atteindre votre but.



**SUIVRE,
ÉVALUER &
APPRENDRE :**

C'est là une opportunité de revoir votre contexte. Même lorsque nous utilisons de bonnes données, le contexte peut changer rapidement, ce qui nécessite d'affiner la stratégie et de recommencer le plaidoyer. Votre environnement a-t-il changé ? De quelle manière vous empêche-t-il d'avancer vers un gain de plaidoyer ? Examinez quels obstacles peuvent être surmontés grâce au plaidoyer, et si de nouvelles opportunités se sont présentées.

Comprendre et gérer les difficultés

Lorsque les progrès attendus n'ont pas lieu, il est important de réexaminer les postulats de base qui sous-tendent votre stratégie de plaidoyer. Faire des ajustements en fonction de nouvelles informations ou données scientifiques permettra de remettre sur la bonne voie votre stratégie de plaidoyer afin de générer des résultats.

Examinez à nouveau votre stratégie et plan de suivi. Demandez-vous : est-ce toujours le bon moment de viser cet objectif ? Devriez-vous le laisser tomber et développer un objectif différent ? Devriez-vous reformuler votre message ou votre plan de travail ? Avez-vous le bon messenger, visez-vous le bon décideur ? L'information que vous avez collectée est-elle suffisante, ou avez-vous besoin d'en savoir plus ?

N'oubliez pas, les contretemps du plaidoyer sont souvent temporaires. Réunissez votre groupe de travail. Ajustez votre stratégie. Bientôt, vous exécuterez votre stratégie amendée et serez sur la bonne voie pour décrocher une victoire, un gain de plaidoyer.

Repenser le plaidoyer pour la planification familiale à l'ère du COVID-19

Depuis mars 2020, la pandémie de COVID-19 a généré des changements majeurs dans la santé mondiale et le paysage politique. Les plaideurs expérimentés de la planification familiale ont repensé leurs objectifs et plans de travail SMART en passant d'un objectif visant à élargir le choix et l'accès aux contraceptifs, à celui de maintenir la planification familiale comme un service essentiel, en s'appuyant sur les recommandations de l'Organisation mondiale de la santé. Leur réactivité a permis de préserver l'accès à la planification familiale en temps de crise.

Célébrer et capitaliser sur les succès

Félicitations ! Vous avez obtenu un gain de plaidoyer. Vous avez mis en œuvre votre plan de travail, suivi vos progrès, et adapté votre stratégie quand cela était nécessaire. À présent, il est temps de célébrer votre succès. Prendre le temps de célébrer le travail accompli fait partie intégrante du plaidoyer. Le plaidoyer est un processus continu, c'est pourquoi s'arrêter pour reconnaître le travail assidu et le dévouement de votre groupe aide à maintenir l'énergie de celui-ci et l'engagement d'aller jusqu'au bout. Remerciez votre décideur, à la fois en privé et publiquement, pour l'encourager à honorer ses engagements et à agir à nouveau.



Ne vous arrêtez pas là. En documentant vos résultats à l'étape 9, réfléchissez à ce qui doit se passer ensuite pour atteindre votre but. Peut-être s'agira-t-il d'un nouveau changement de politique ou de l'application d'une politique modifiée grâce à votre plaidoyer. Déterminez le meilleur moment pour réévaluer la pertinence de votre but et vous fixer de nouveaux objectifs.

ÉTAPE 9 Documenter les résultats

À la fin de cette étape, vous saurez comment raconter votre histoire de plaidoyer, définir votre prochain objectif SMART, et mesurer votre impact.

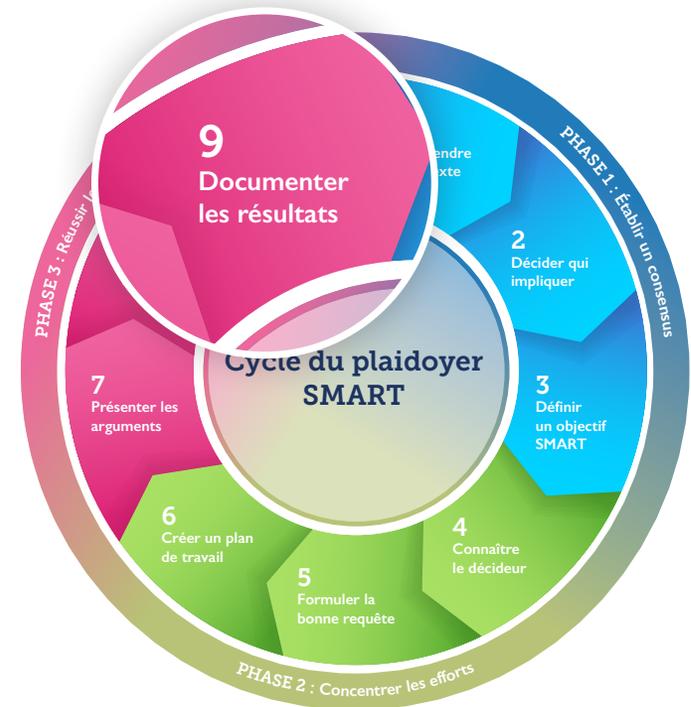
Raconter l'histoire du plaidoyer

Raconter votre histoire vous aide à documenter vos progrès, à maintenir votre réseau et vos bailleurs informés, inspirer vos pairs en leur montrant ce qui est possible, partager vos leçons avec d'autres plaideurs, tout en permettant la collaboration et la résolution de problème.

Appliquez les principes SMART pour articuler votre histoire et adapter les messages à différents publics.

Qu'est-ce qui mérite d'être raconté à propos de votre effort de plaidoyer ?

- Changement récent dans l'environnement politique (positif ou négatif)
- Gains de plaidoyer actuels ou futurs
- Prix ou reconnaissance
- Progrès et difficultés du programme



9.1 ÉCRIVEZ VOTRE HISTOIRE

Utilisez la fiche ci-dessous pour définir le plan de votre histoire de plaidoyer.

Public cible

Qui cherchez-vous à toucher à travers votre histoire (ex : des bailleurs de fonds, des membres du groupe de plaidoyer, des législateurs, d'autres organisations) et pourquoi ?

Format

Quelle est la meilleure manière de raconter votre histoire (ex : étude de cas, blog, vidéo, article de presse) ?

Plan de dissémination

Comment prévoyez-vous de communiquer votre histoire aux publics cibles (ex : présentation, site internet, email, réseaux sociaux) ?

Titre

En 15 mots ou moins, résumez le résultat du plaidoyer et pourquoi il est important. Rendez-le aussi spécifique et mesurable que possible.

Résumé et message clé

Quel est le changement significatif dont vous parlez ? Le résumé devrait être d'un ou deux paragraphes et développer les informations du titre. Il devrait être simple, direct, et répondre aux questions de base : Qui ? Quoi ? Quand ? Où ? Pourquoi ? Qui a pris quelle décision à quelle date et dans quelle juridiction ? Incluez des détails sur la population potentiellement ou réellement touchée par le changement (si disponibles).

Contexte

Quels éléments de contexte sont nécessaires pour comprendre l'importance du gain de plaidoyer ? Quelle était la situation avant le gain de plaidoyer ? Fournissez des données de base pertinentes, si disponible. Fournissez des données comparatives ou des informations de base, le cas échéant, pour aider à contextualiser les données et l'histoire racontée.

Stratégie et remerciements

Expliquez brièvement les aspects clés de votre stratégie de plaidoyer. Qu'a fait votre groupe de travail pour décrocher ce gain de plaidoyer ? Quel a été le rôle de votre organisation (le cas échéant) ? Comment avez-vous appliqué l'approche de plaidoyer SMART ? Quel a été le rôle d'autres partenaires et responsables politiques ? Incluez les noms de tous les partenaires et responsables politiques pertinents à qui vous devriez attribuer du crédit.

Implications et étapes suivantes

Comment cela affectera-t-il vos futures activités ou votre capacité à atteindre votre but ? Qu'anticipez-vous ensuite ? Quelles sont les étapes suivantes immédiates pour vous assurer que ce gain se traduise en actions concrètes ? (ex : si les sages-femmes sont maintenant autorisées à fournir des services de planification familiale post-partum, leur curriculum de formation devra-t-il être modifié ? Y a-t-il des besoins de financement pour les former ?)

Citations et photos [facultatif]

Les citations peuvent donner du rythme à votre résumé. Elles peuvent offrir des perspectives informées sur l'impact (en répondant à la question « Qu'est-ce qu'on en a à faire ? ») ou enrichir votre contenu. Par exemple, vous pourriez citer un champion local ou un représentant du gouvernement. Assurez-vous de faire valider la citation par la personne concernée. Les photos peuvent captiver le lecteur et amplifier la reconnaissance du décideur ou de la cause plaidée. N'utilisez pas de photos de civils sans leur permission.

Il pourrait être opportun de rechercher comment d'autres organisations ont raconté leurs histoires de plaidoyer. Vous trouverez celles d'AFP sur advancefamilyplanning.org.

Raconter votre histoire permet d'initier une réflexion sur ce qui a ou n'a pas bien marché au cours de votre stratégie de plaidoyer. Cela permet aussi de relier la documentation des données d'impact à ce que vous avez déjà réuni en suivant vos activités et extraits de plaidoyer qui ont contribué à votre gain de plaidoyer.

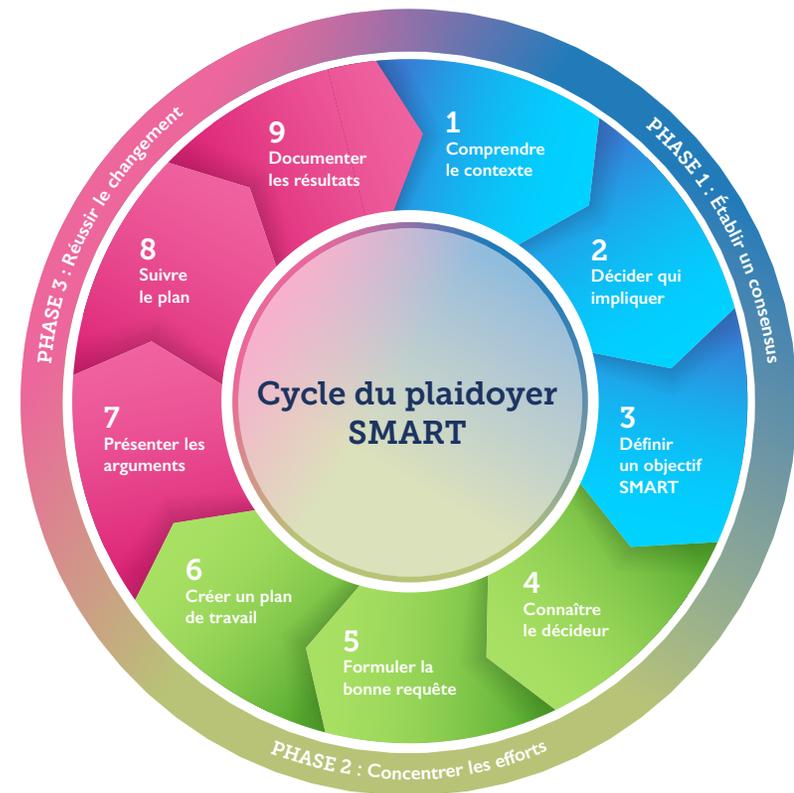
En présentant vos résultats, n'oubliez pas de remercier toutes les personnes impliquées dans l'effort de plaidoyer. Avant tout, reconnaissez le rôle du décideur. Il/elle a utilisé son statut pour vous aider à réaliser vos objectifs, et potentiellement votre but. Tous les membres et toutes les organisations membres du groupe de travail qui ont été activement engagés dans l'obtention du gain de plaidoyer devraient être en mesure de citer les personnes à qui attribuer ce succès et de parler de l'impact et de leur rôle pour y arriver.

Partager votre histoire vous aidera à expliquer l'initiative de plaidoyer à des publics externes et à guider celles et ceux qui souhaiteraient répliquer votre approche. Votre histoire soutient aussi la mise en œuvre de la politique ou du programme réalisé à travers votre gain de plaidoyer en rendant votre décideur redevable.

Re-commencer le cycle du plaidoyer

Après avoir célébrer et communiqué sur votre gain de plaidoyer, réunissez les membres de votre groupe de travail (ou invitez de nouveaux membres) pour sélectionner un nouvel objectif SMART qui sera votre prochain gain de plaidoyer. La prochaine fois, le groupe avancera probablement plus rapidement d'une étape à l'autre, ou débutera à une étape plus avancée.

En plus de mettre à jour votre analyse de contexte pour identifier de nouvelles opportunités ou défis de plaidoyer, vous devrez intégrer votre gain de plaidoyer à votre plan de suivi et évaluer s'il sera nécessaire de conduire un plaidoyer sur ce thème pour assurer sa mise en œuvre.



Conclusion

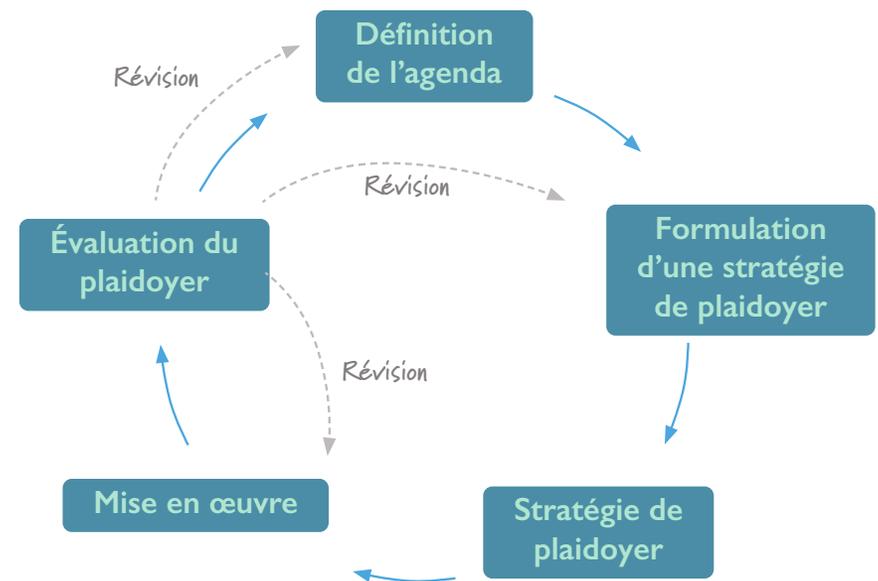
Félicitations, vous avez terminé le guide de plaidoyer SMART ! Vous êtes parvenu à un consensus au sein de votre groupe de travail sur les priorités de votre plaidoyer et ce que chacun et chacune d'entre vous ferez pour mettre en œuvre votre stratégie et surveiller vos progrès, vos succès, vos difficultés, et *in fine*, l'impact que vous recherchez.

Bien que le cycle du plaidoyer SMART soit un processus direct pour obtenir des gains de plaidoyer sur la base de données probantes, la réalité du terrain est beaucoup plus mouvementée. Le plaidoyer n'est jamais linéaire ; au contraire, c'est un processus continu de commencement et recommencement, de victoires et de déceptions, et de progressions lentes et rapides.

Le véritable pouvoir du plaidoyer SMART est de canaliser un processus de plaidoyer complexe en un cadre de travail plus facile à gérer.

Le plaidoyer peut potentiellement transformer le paysage politique et budgétaire, et améliorer la vie des personnes affectées par le changement. En faisant changer les choses à travers de petites victoires de plaidoyer, le thème de la durabilité est immédiatement évident. Comment allez-vous protéger vos succès et contribuer au progrès ?

Au-delà du gain : Les actions de plaidoyer suivent les chemins des politiques³



³ Stachowiak, S., Robles, L., Habtemariam, E., & Maltry, M. (2016, January). *Beyond the Win: Pathways for Policy Implementation*. ORS Impact. https://www.orsimpact.com/DirectoryAttachments/1132017_42900_89_BEYOND_The_WIN.pdf



Souvenez-vous des principes de plaidoyer SMART. Tout d'abord, nous savons que le plaidoyer dirigé localement a plus de chances de réussir et d'avoir des résultats durables. Renforcer le leadership et l'appropriation locale du plaidoyer est primordial pour maintenir les acquis du plaidoyer. Les champions et groupes de plaidoyer locaux maintiennent la capacité de plaider sur le long terme en intégrant des activités et des priorités de plaidoyer aux institutions gouvernementales et non gouvernementales locales afin que le plaidoyer persiste au-delà de la vie du projet.

Dans les contextes décentralisés, il est également important de plaider à tous les niveaux du gouvernement pour réaliser des changements durables et significatifs. Les efforts de plaidoyer complémentaires qui alignent les priorités de différents échelons du gouvernement renforceront les résultats du plaidoyer. Le suivi continu et le plaidoyer proactif visant la redevabilité des décideurs vis-à-vis de leurs engagements permettra aussi d'éviter tout retour en arrière.

Enfin, le plaidoyer ne s'arrête jamais.

Consultez smartadvocacy.org pour plus d'informations sur le SMART plaidoyer, les nouveaux outils et les ressources.

Remerciements

Merci à toutes celles et ceux qui ont contribué au développement et à la mise en œuvre de ce guide d'utilisation, y compris les partenaires et collaborateurs de l'initiative Advance Family Planning de l'Institut Bill & Melinda Gates pour la Population et la Santé de la Reproduction au Département de Population, Famille et Santé Reproductive de l'École de Santé Publique Bloomberg de l'Université de Johns Hopkins. Advance Family Planning est soutenue par la Fondation Bill & Melinda Gates, la Fondation David et Lucile Packard, et la Fondation William et Flora Hewlett. Nous remercions tout particulièrement Duff Gillespie, Beth Fredrick, Sabrina Karklins, Sarah Whitmarsh, Linh Nguyen et Virajita David-Rivera. Merci également à Arzum Ciloglu, Lou Compernelle, Dini Haryati, Celia Karp, Alice Payne Merritt, Richard Mugenyi, Angeline Mutunga, Amos Mwale, Eva Nakimuli, Salome Njiri, Habeeb Salami, Halima Shariff, Mahesh Srinivas, and Riya Thakur pour votre relecture du guide pratique. Merci Awen Southern pour la traduction.

Citation suggérée

David-Rivera, V., Whitmarsh, S., Gillespie, D., et Fredrick, B. (2021). Guide pratique du plaidoyer SMART. Avril 2021. Disponible sur smartadvocacy.org.

© 2021 Advance Family Planning. Tous droits réservés. Le texte peut être cité sans autorisation explicite du moment que la référence complète, y compris le signe ©, soit attribuée comme source.

AFP encourage les organisations œuvrant pour la santé publique à utiliser ce guide et à le partager. Pour obtenir l'autorisation de traduire, réimprimer ou distribuer électroniquement toute partie de ce guide, veuillez contacter jhsph.afp@jhu.edu.



Glossaire

Dans ce guide, vous rencontrerez des termes récurrents. Les termes suivants sont définis pour référence tout au long du processus de plaidoyer.

Analyse de contexte

Informations et données collectées pour aider à comprendre les points d'entrée du plaidoyer et évaluer la probabilité d'influencer le cours d'une politique.

But

Impact général attendu d'un effort de plaidoyer sur le long terme, résultant généralement de plusieurs objectifs inter-reliés.

Décideur

Celles et ceux ayant le pouvoir direct de prendre les décisions financières, politiques et programmatiques.

Extrant

Produits générés à partir des intrants, résultant des activités mises en œuvre ou y contribuant. Les extrants contribuent aux résultats.

Gain de plaidoyer

Décision discrète qui doit être prise sur le court terme pour atteindre un but plus large et qui est le résultat d'une stratégie de plaidoyer ciblée. Il existe trois types de gains de plaidoyer :

- Financier—Allocation budgétaire, dépense ou subvention nouvelle ou renouvelée
- Politique—Loi ou régulation nouvelle, amendée ou abrogée
- Visibilité—Faire mieux connaître le but de long terme.

Groupe de travail/ Groupe de plaidoyer

Alliance pour une action commune, comprenant deux ou plusieurs parties prenantes ayant la volonté et la capacité d'agir stratégiquement pour plaider en faveur d'un objectif SMART dans le domaine politique ou financier.

Impact

Résultat(s) généré(s) sur le long terme par l'accumulation d'interventions. L'impact est la différence faite dans la santé, les droits, l'accès, etc., de votre population cible.

Intrant

Ressources humaines, techniques et financières nécessaires pour mener à bien les activités.

Objectif

Résultat stratégique que vous souhaitez accomplir dans un futur relativement proche et avec les ressources dont vous disposez. Atteindre un but requiert généralement de réaliser plusieurs objectifs inter-reliés.

Plaidoyer

Le plaidoyer est « une combinaison d'actions individuelles et sociales conçues pour obtenir un engagement politique, un soutien à une politique, l'acceptation sociale et le soutien des systèmes dans un but ou pour un programme de santé particulier⁴. »

Résultat

Résultats intermédiaires contribuant à l'impact.

SMART

Moyen mnémotechnique des caractéristiques désirées d'une stratégie de plaidoyer :

S pécifique	indique ce qui sera accompli et par quels moyens
M esurable	déterminé par des descriptifs quantitatifs ou qualitatifs
A tteignable	possible à réaliser dans le contexte actuel
R éaliste	contribue concrètement au but ultime des efforts de plaidoyer
T emporellement défini	fixe une date précise de réalisation

⁴ Organisation mondiale de la Santé. Health Promotion Glossary. Janvier 1998. <https://www.who.int/healthpromotion/about/HPR%20Glossary%201998.pdf>

