

6

Comprendre le processus décisionnel

Si vous défendez une cause, vous devez bien vous familiariser avec le processus décisionnel que vous cherchez à influencer. Mieux vous connaîtrez ce processus, plus vous aurez de pouvoir pour l'influencer.

Il est important de connaître les règles et procédures formelles du processus décisionnel. Il y a plusieurs avantages à passer par le processus formel. D'abord si le changement de programme ou de politique est officiel et aura un caractère plus permanent. Ensuite, grâce à vos efforts, le processus sera probablement plus ouvert à l'avenir et plus réceptif aux idées et propositions que vous présenterez la prochaine fois.

Mais que se passe-t-il si vous n'arrivez pas à atteindre l'objectif de plaidoyer que vous vous êtes fixé en passant par le processus décisionnel formel d'une institution ? Il est important de savoir que le changement peut se faire à maints niveaux différents. Si le processus formel ne donne pas de résultats, vous pouvez utiliser un processus informel et intervenir «dans les coulisses» ou même chercher un processus alternatif. Ces trois processus décisionnels sont définis et expliqués dans ce module.

Objectifs

Dans ce module, nous allons :

- A. identifier et analyser les étapes formelles et informelles du **processus décisionnel** ;
- B. explorer le **graphique du processus de décisions de politiques** ;
- C. examiner les **alternatives au processus formel**.

A. Le processus décisionnel

Définition

Processus formel

Le processus formel est la procédure officielle de prise de décisions, telle que stipulée par la loi, ou les documents des procédures ou des politiques organisationnelles. Par exemple, au sein d'une organisation ou d'une institution, les réglementations en vue d'instituer des changements de politiques devront être approuvées par le conseil d'administration pour être officiellement applicables, ou même pour faire l'objet de vote au niveau d'une assemblée générale.

Définition

Processus informel

Il s'agit d'activités et de procédures qui se déroulent simultanément au processus formel mais qui ne sont pas demandées par la loi, la politique ou la procédure organisationnelle. Par exemple, le président d'une organisation peut discuter à titre informel du changement de politiques proposé avec chaque membre du conseil d'Administration avant que le conseil ne se rencontre pour voter à propos de cette question.

Définition

Processus alternatif

Un processus qui se passe entièrement à l'extérieur du processus officiel. Par exemple, si le président de l'organisation ne veut pas soumettre une décision au conseil d'Administration, il peut décider que le changement de politiques n'est pas un changement majeur et que, par conséquent, il ne demande pas un vote du conseil. Ensuite, il discute le changement avec le personnel-clé, prend une décision et exécute le changement sans action «officielle.»

Les étapes de la prise de décisions

Avant de commencer à analyser le processus décisionnel spécifique sur lequel vous travaillez, il est bon d'examiner les cinq étapes fondamentales de la prise de décisions. Bien que les méthodes, procédures et techniques exactes varient beaucoup d'une institution à l'autre, ces cinq étapes sont présentes, d'une manière ou d'une autre, dans tous les processus décisionnels.

Etape 1 :

Création d'idées/propositions de politiques au sein de l'entité décisionnelle. Un thème est ajouté au plan d'action d'une institution. L'institution élabore une proposition en matière de politiques. Les idées de la proposition peuvent venir de l'extérieur ou de l'intérieur de l'organisation.

Etape 2 :

Introduction formelle de la proposition de politiques au processus décisionnel. Le processus décisionnel formel pour la proposition commence. Par exemple, un projet de loi est présenté au Parlement, une proposition est envoyée au Conseil d'administration, aux fins d'examen, où tel article est ajouté à l'ordre du jour d'une réunion ministérielle.

Etape 3 :

Examen et délibération. La proposition est discutée, débattue et, peut-être, modifiée. Par exemple, cette étape peut prendre la forme d'une discussion entre un groupe de décideurs ou d'un débat à l'Assemblée nationale.

Etape 4 :

La prise de décision. La politique proposée est approuvée ou rejetée officiellement. Par exemple, un vote est organisé pour ou contre ou alors les décideurs arrivent à un consensus ou encore un ou plusieurs décideurs prennent une décision.

Etape 5 :

Le suivi de la décision : c'est-à-dire la mise en œuvre de la politique ou le retour à l'étape précédente. Si la proposition est approuvée, on peut passer au niveau suivant de la prise de décisions. Par exemple, la proposition peut passer d'un conseil à l'Assemblée nationale entière. Si la proposition est acceptée au niveau décisionnel le plus haut, elle sera mise en œuvre. Si la proposition est rejetée, elle risque de revenir aux étapes précédentes pour être modifiée ou réenvisagée.

Partager les expériences avec le groupe

- ❓ Pour votre objectif de plaidoyer, quelle est l'institution décisionnelle que vous essayez d'influencer ?
- ❓ Quelle est la première étape du processus décisionnel dans cette institution ? (Vérifiez votre graphique de segmentation de public en conséquence.)
- ❓ Y-aurait-il, à votre avis, une autre étape ?

B. Graphique du Processus décisionnel de Politiques

Si chaque processus décisionnel comprend des éléments des étapes susmentionnées, il n'en est pas moins vrai que chaque processus aura également des règles et procédures différentes. L'encadré ci-après présente les questions-clés qu'il faut poser pour comprendre vraiment le processus décisionnel que vous essayez d'influencer. Ce sont les éléments de la création d'un Graphique du Processus de Politiques.

Graphique du Processus de Politiques

- ❖ Au sein de quelle organisation ou entité chargée de la formulation de politiques sera prise la

décision que vous essayez d'influencer ?

- ❖ Quel est le processus décisionnel officiel pour cette institution ? Quelles sont les étapes du processus officiel ? Quand chaque étape se déroulera-t-elle ?
- ❖ Quel est le processus informel ou les actions non officielles du processus décisionnel ?
- ❖ Quel est/quels sont les décideurs-clés à chaque étape ? (Voir Module 4 pour plus d'informations sur l'identification des décideurs).
- ❖ Quelles sont les étapes pouvant être influencées de l'intérieur et par l'extérieur ? Quelles sont les étapes du processus que vous pouvez influencer ? Comment pouvez-vous influencer ces étapes ?



Etude de cas

L'étude de cas présentée aux pages suivantes repose sur l'exemple de la nutrition de l'enfant du Module 3. Notre objectif du plaidoyer est de démarrer un programme national de fortification de sel dans les deux années qui viennent. Les institutions-clés sont le Ministère de la Santé, le Ministère des Finances et le cabinet du Premier Ministre. Cette étude de cas illustrera les étapes du processus décisionnel de politiques au sein du Ministère de la Santé.

Graphique du Processus décisionnel de Politiques : Etape 1

Formulation de la proposition	
Institution/organisation : Ministère de la Santé	
Processus formel	Proposition pour un programme national de fortification en sel mise en place dans les bureaux de la nutrition et de la santé de l'enfant. On confie à une ou deux personnes de ces bureaux la tâche de formuler entièrement la proposition.
Processus informel	Discussions informelles entre le bureau de la santé de l'enfant, le bureau de la nutrition, le Ministère de l'Alimentation et de l'Agriculture, les producteurs de sel, les organisations d'enfants et les organisations sanitaires. Les éléments de la politique sont proposés et discutés. Recueil des objections/réticences ou perceptions négatives.
Décideurs concernés	Directeurs des bureaux de la santé et de la nutrition de l'enfant du Ministère de la Santé.
Date d'action approximative	Janvier et février. Les bureaux du Ministère de la Santé sont plus réceptifs à de nouvelles idées en début de l'exercice de préparation du budget.
Comment nous pouvons influencer le processus à cette étape	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Rencontrer les responsables de la santé et de la nutrition de l'enfant pour introduire la proposition et pour gagner leur soutien et stimuler leur intérêt et enthousiasme. ❖ Aider ces bureaux, le cas échéant, pour d'autres questions auxquelles ils travaillent. Bien connaître les questions qui intéressent les décideurs-clés de ces bureaux. ❖ Rencontrer des groupes qui pourraient soutenir le programme, par exemple, les producteurs de sel, les organisations de jeunes et les organisations de promotion de la santé, pour obtenir leur soutien. ❖ Travailler étroitement avec la personne ou les personnes chargées de formuler la proposition. Offrir un coup de main pour la rédaction, demander à voir les avant-projets du programme et leur présenter des commentaires.

Graphique du Processus décisionnel de Politiques : Etape 2

Introduction de la proposition	
Institution/organisation : Ministère de la Santé	
Processus formel	La proposition est finalisée dans les bureaux de la santé et de la nutrition de l'enfant et présentée, aux fins d'examen, au Ministre.
Processus informel	Les directeurs des bureaux de la santé et de la nutrition de l'enfant, le Conseiller Technique spécialisé, le Directeur de Cabinet (ou Secrétaire Général) indiquent, à titre informel, qu'ils soutiennent la proposition. Leur soutien est important sinon le Ministre de la Santé, probablement, n'envisagera pas même la proposition.
Décideurs concernés	Directeur du bureau de la santé de l'enfant, directeur du bureau de la nutrition, le Directeur de Cabinet (ou le Secrétaire Général), Ministre de la Santé.
Date d'action approximative	Février–Mars
Comment nous pouvons influencer le processus à cette étape	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pousser les directeurs de la santé et de la nutrition de l'enfant à obtenir le soutien du Conseiller Technique et/ou du Directeur de Cabinet (ou Secrétaire Général). ❖ Demander aux producteurs de sel, aux groupements de jeunes et aux organisations de promotion de la santé de communiquer leur soutien au programme aux directeurs des bureaux et au Secrétaire Générale.

Graphique du Processus décisionnel de Politiques : Etape 3

Examen et délibération en matière de politiques	
Institution/organisation : Ministère de la Santé	
Processus formel	Le cabinet du Ministre de la Santé examine la proposition et propose des changements.
Processus informel	Le Ministre de la Santé et ses conseillers parlent à titre informel aux groupes et représentants-clés, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Ministère, pour voir ce que les gens pensent de la proposition. Les conseillers recommandent au Ministre soit d'accepter, soit de rejeter, ou encore d'accepter la proposition en y apportant des changements.
Décideurs concernés	Ministre de la Santé et ses conseillers.
Date d'action approximative	Mars–Avril.
Comment nous pouvons influencer le processus à cette étape	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Continuer à communiquer le soutien pour le programme cette fois-ci au Ministre. ◆ Rencontrer les conseillers du Ministre à propos de la proposition. Inviter à une réunion les chefs d'entreprise, bailleurs de fonds et autres personnes pouvant influencer le Ministre. ◆ Organiser une activité sur les avantages de la fortification en sel à laquelle assistera le Ministre (peut-être comme orateur). ◆ Intéresser les journalistes à la proposition et essayer d'avoir une couverture médiatique positive. ◆ Préparer des contacts avec le Premier Ministre et le Ministre de l'Agriculture.

Graphique du Processus décisionnel de Politiques : Etape 4

La prise de décision	
Institution/organisation : Ministère de la Santé	
Processus formel	La proposition de fortification en sel est inscrite à l'ordre du jour pour la réunion des responsables avec le Ministre. C'est la réunion où les décisions du Ministre sont annoncées. Le Ministre annonce son acceptation ou son rejet de la proposition.
Processus informel	Les bureaux de la santé et de la nutrition de l'enfant ainsi que les groupes extérieurs poussent le Ministre à prendre une décision positive et à inscrire le sujet à son ordre du jour de la réunion.
Décideurs concernés	Directeurs des bureaux de la santé et de la nutrition de l'enfant, Ministre de la Santé.
Date d'action approximative	Avril–Mai
Comment nous pouvons influencer le processus à cette étape	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Continuer à exprimer le soutien pour le programme auprès du cabinet du Ministre (être persévérant). ◆ Continuer à demander à des gens que le Ministre connaît et respecte de lui parler ou de lui écrire pour soutenir le programme. ◆ Déceler à l'avant les opinions du Ministre afin de prévoir des contre-arguments.

Graphique de Processus décisionnel de Politiques : Etape 5

Suivi de la décision	
Institution/organisation : Ministère de la Santé	
Processus formel	Si la proposition est approuvée, le Ministre de la Santé présente la proposition, aux fins d'examen, aux Ministres de l'Alimentation et de l'Agriculture et des Finances ainsi qu'au Premier Ministre. Si la proposition est rejetée par le Ministre de la Santé, les bureaux de la santé et de la nutrition infantiles devraient chercher à modifier la proposition pour qu'elle soit acceptable aux yeux de ceux concernés et pour qu'elle soit approuvée.
Processus informel	Si la proposition est approuvée, le Ministre de la Santé indique également, à titre informel, son niveau de soutien pour le programme auprès du Premier Ministre et des Ministres de l'Alimentation et de l'Agriculture et des Finances. (Le Ministre de la Santé peut avoir plusieurs propositions à présenter au Premier Ministre aux fins d'approbation. Peut-être devra-t-elle choisir ou faire des compromis.)
Décideurs concernés	Ministre de la Santé, Ministre des Finances et Premier Ministre.
Date d'action approximative	Mai–Juin
Comment nous pouvons influencer le processus à cette étape	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Augmenter les contacts avec les médias pour élargir la couverture sur la santé de l'enfant et le programme proposé de fortification en sel. ◆ Envoyer des lettres au Premier Ministre, le Ministre de l'Agriculture et au Ministre des Finances exprimant le soutien pour le programme et expliquant ses avantages. ◆ Rencontrer le Premier Ministre ou son Conseiller à propos du programme. ◆ Rencontrer le Ministre des Finances ou son Conseiller à propos du programme. ◆ Aider le Secrétaire Général ou le Directeur de Cabinet du Ministre de la Santé à récrire le programme et les notes de présentation.

C. Alternatives au processus formel

Et si le processus formel, tout simplement, ne répondait pas à votre plaidoyer attentif et persévérant ?

N'abandonnez pas le processus formel même si vous essayez d'autres manœuvres. Des changements programmatiques et au niveau des politiques faits au sein de structures formelles ont l'avantage d'être plus permanents et d'établir un précédent pour les actions à venir. Par ailleurs, dans le cadre d'un processus optionnel, les personnes sont la politique puisqu'il n'existe pas de compte rendu officiel des changements. Au fur et à mesure que les gens partent ou prennent leur retraite, vos progrès sur le plan plaidoyer risquent de ne pas perdurer. Aussi, faut-il continuer à travailler dans la structure formelle, même lorsque vous prenez d'autres chemins à titre de processus optionnel.

Voici la question-clé à poser si vous essayez de travailler à l'extérieur du processus officiel : est-ce que votre objectif de plaidoyer demande, pour être réussi, une politique ou un changement programmatique *officiel* ? Dans la négative, vous pouvez suivre le processus alternatif.



Etude de cas

Voyons quels seraient les objectifs de plaidoyer du Module 3 qui se prêteraient au processus alternatif.

Objectif 1 :

Démarrer un programme national pour fortifier le sel avec de l'iode dans les deux années à venir.

Cet objectif ne se prête pas au processus alternatif car, pour réussir, il a besoin d'une activité officielle et coordonnée de la part du gouvernement et des producteurs.

Objectif 2 :

Démarrer, l'année prochaine, des programmes d'éducation nutritionnelle pour les mères dans les centres sanitaires des districts.

Cet objectif pourrait être atteint par le biais du processus de remplacement. Une formation gratuite et facile sur l'éducation nutritionnelle pourrait être offerte aux agents des centres de santé qui sont en contact avec les mères. Les agents pourraient être encouragés à inclure une éducation nutritionnelle à leurs interventions sanitaires sans changement dans les politiques ou programmes «officiels.»



Une fois que vous avez déterminé si votre objectif peut être atteint par le biais de ce processus alternatif, voici les questions qui suivent :

1. Qui peut exécuter efficacement le changement au niveau de la politique/du programme sans décision ou action officielle ?
2. Comment pouvez-vous atteindre ces personnes et les aider à faire les changements ?
3. Est-ce que ces personnes peuvent, par la suite, se joindre à votre effort de plaider pour changer la politique/le programme officiel ?

Processus de plaidoyer alternatif	
Qui peut exécuter efficacement les changements de la politique/du programme sans décision ou action officielle ?	Les agents des organisations communautaires et des centres de santé, s'ils sont prêts à intégrer une éducation nutritionnelle à leurs interactions avec la communauté.
Comment pouvez-vous atteindre ces personnes et les aider à faire les changements ?	Invitez-les pour qu'elles assistent à un séminaire sur l'éducation nutritionnelle. Aidez-les à élaborer des stratégies pour inclure de simples interventions d'éducation nutritionnelle.
Ces personnes pourraient-elles, par la suite, se joindre à votre effort de plaider pour changer la politique/le programme officiel ?	Les agents de santé, s'ils pensent que l'éducation nutritionnelle a eu un impact sur d'autres membres communautaires par le passé.

Exercices



En petits groupes ou en paires, remplissez les cartes sur les processus de décisions de politiques donnés aux pages suivantes en indiquant les processus formels et informels utilisés, les décideurs concernés à chaque étape, le moment où se déroulera chaque étape et comment vous pouvez influencer le processus à chaque étape. Utilisez un de vos propres objectifs de plaider que vous avez choisis.

(Pour économiser du temps, vous pouvez diviser votre groupe en sous-groupes et demandez à chacun de se charger d'une étape.) Lorsque vous avez terminé, partagez une de vos cartes de processus de décisions de politiques avec le groupe complet.



Pourriez-vous réaliser votre objectif de plaider par le biais d'un processus alternatif ? Dans l'affirmative, identifiez :

1. Qui peut réaliser effectivement le changement de politique/programme sans décision ou action officielle ?
2. Comment pouvez-vous atteindre ces personnes et les aider à accomplir le changement ?
3. Est-ce que ces personnes viendront se joindre plus tard à votre effort de plaider pour changer la politique ou le programme officiel ?

Graphique de Processus décisionnel de Politiques : Etape 1

Formulation de la proposition	
Institution/organisation :	
Processus formel	
Processus informel	
Décideurs concernés	
Date d'action approximative	
Comment nous pouvons influencer le processus à cette étape	

Graphique de Processus décisionnel de Politiques : Etape 2

Introduction de la proposition	
Institution/organisation :	
Processus formel	
Processus informel	
Décideurs concernés	
Date d'action approximative	
Comment nous pouvons influencer le processus à cette étape	

Graphique de Processus décisionnel de Politiques : Etape 3

Examen et délibération de la proposition	
Institution/organisation :	
Processus formel	
Processus informel	
Décideurs concernés	
Date d'action approximative	
Comment nous pouvons influencer le processus à cette étape	

Graphique de Processus décisionnel de Politiques : Etape 4

La prise de décision	
Institution/organisation :	
Processus formel	
Processus informel	
Décideurs concernés	
Date d'action approximative	
Comment nous pouvons influencer le processus à cette étape	

Graphique de Processus décisionnel de Politiques : Etape 5

Suivi de la décision	
Institution/organisation :	
Processus formel	
Processus informel	
Décideurs concernés	
Date d'action approximative	
Comment nous pouvons influencer le processus à cette étape	

7

Forger des alliances

Les responsables du plaidoyer construisent constamment des réseaux autour des personnes et, parfois, des groupes de pression entre organisations pour susciter un changement. Souvent, vous pouvez faire ensemble ce que vous ne pourriez pas faire tout seul.

Les réseaux et groupes de pression prennent temps et énergie, que ce soit pour être créés ou maintenus, car ils demandent la création de relations de confiance avec d'autres personnes. Un grand nombre de personnes participant au plaidoyer trouvent que c'est là l'aspect de leur travail tant le plus difficile que celui qui leur rapporte le plus professionnellement et personnellement.

Objectifs

Dans ce module, nous allons :

- A. explorer comment **créer** et maintenir des **réseaux** ;
- B. examiner les avantages et les inconvénients de la création des **groupes de pression** ; et
- C. passer en revue les méthodes pour **une participation efficace aux groupes de pression**.

A. Créer des réseaux

Nous avons tous des réseaux d'amis, de parents, de collègues et de connaissances que nous pouvons appeler de temps à autre pour obtenir un soutien. Un réseau de plaidoyer est analogue sauf qu'il se met en place de manière consciente et délibérée pour aider à atteindre votre objectif de plaidoyer. Chargé du plaidoyer, il est important que vous mettiez en place des réseaux au sein de votre organisation ainsi qu'à l'extérieur de votre organisation si vous voulez atteindre votre but. Il est bien plus facile de créer et maintenir des réseaux car ils sont informels et fluides.

Définition

Qu'est ce qu'un réseau ?

Un réseau est composé d'individus ou d'organisations prêts à s'aider les uns les autres ou à collaborer.

Partager les expériences avec le groupe



*Est-ce que vous bénéficierez du réseau ?
Comment le réseau pourrait-il aider votre plaidoyer ?*

Il n'existe pas de règles pour la mise en place de réseaux car votre style sera aussi unique que votre personnalité et

dépendra de la relation que vous avez avec chaque personne dans votre réseau. Sachant cela, il existe quatre grandes étapes pour vous aider à démarrer votre travail de mise en place de réseaux pour le plaidoyer. Ces étapes sont expliquées aux pages suivantes.

Mise en place de votre réseau de plaidoyer

Etape 1 :

Qui devrait faire partie de votre réseau ?

Il est bon que vous connaissiez les personnes et les organisations qui cherchent à atteindre les mêmes objectifs que vous. N'oubliez pas non plus d'inclure les personnes qui peuvent influencer les décideurs dans votre réseau et, si possible, les décideurs eux-mêmes. (Voir le Module 4 pour plus d'informations sur l'identification des décideurs et des personnes « influentes. ») Enfin, restez vigilant à identifier et prendre en compte tous ceux qui peuvent vous aider.

Etape 2 :

Comment pouvez-vous rencontrer les éventuels membres du réseau ?

Il est important d'établir dès le départ des relations ouvertes reposant sur la confiance. Voici certaines manières de commencer à instaurer un climat de confiance avec les gens :

- ❖ partager l'information avec eux ;
- ❖ collaborer à des projets d'intérêt mutuel ;
- ❖ assister à leurs réunions et les inviter à assister aux vôtres ;
- ❖ les aider à réaliser des projets spéciaux ;
- ❖ les aider à faire des présentations spéciales de leur travail.

Etape 3 :

Comment les intéressez-vous à votre objectif de plaidoyer ?

Une fois que vous les connaissez mieux, discutez de l'idée/objectif avec eux. Soyez ouvert à leurs suggestions et idées ; il est bon que d'autres sentent que l'idée est également un peu la leur, car lorsqu'ils sont « d'accord » et pensent que l'objectif leur appartient, ils seront bien plus intéressés à vous aider.

Etape 4 :

Comment peuvent-ils vous aider ?

Lorsque vous êtes prêt, demandez-leur de faire quelque chose de *spécifique* pour vous aider à atteindre votre objectif. Commencez par quelque chose de petit, par exemple, «Pourriez-vous mentionner au patron que vous avez entendu parler de cette idée et que vous pensez qu'elle est bonne.» Lorsque votre relation s'affermir, vous pouvez leur demander d'en faire plus, par exemple, «Pourriez-vous essayer de nous faire rencontrer le patron et présenter ensemble la proposition ?» Mais rappelez-vous que c'est une allée à deux voies et que plus ils feront pour vous, plus ils vous demanderont de faire pour eux.

Partager les expériences avec le groupe



Inscrivez le nom de certaines personnes dans votre réseau actuel qui pourraient vous aider avec le plaidoyer :

- 1.
- 2.
- 3.



Avec qui d'autre devriez-vous établir un réseau ?



Etude de cas

Un réseau réussi¹

Dr. Deneen Onyango travaille pour l'Institut national de l'éducation (INE), une ONG dont le travail est d'améliorer le système d'éducation primaire de Monega. L'INE effectue des travaux de recherche et réalise des programmes sur l'éducation. L'ONG entretient des relations étroites avec le Gouvernement de Monega. Une partie importante de son budget provient également du gouvernement et de bailleurs de fonds internationaux.

Il y a cinq ans, l'INE a commencé un large projet de construction d'une école primaire et a démarré un projet de formation des enseignants financé conjointement par le Gouvernement de Monega et le United World Education Programme. Le programme vise à créer une école primaire pour 1 000 enfants et à augmenter de 50 % la fréquentation du primaire dans la zone en l'espace de 10 ans.

Dr. Onyango, chercheur de niveau intermédiaire à l'INE sur les questions d'éducation des filles et des femmes a constaté, par le biais d'enquêtes récentes, que 90 % des

¹ Cette étude de cas est entièrement fictive.

élèves fréquentant les nouvelles écoles INE étaient des garçons. Alors qu'elle se rendait dans diverses régions du pays pour faire des évaluations routinières, elle a également interviewé des parents et des enseignants concernant les disparités entre sexes dans la fréquentation scolaire. Les résultats l'ont surprise : un grand nombre des parents souhaitaient envoyer leurs filles aux nouvelles écoles mais avaient l'impression que les nouvelles écoles étaient réservés aux garçons. Un grand nombre de parents ont dit qu'ils avaient cette impression car les nouveaux enseignants étaient des hommes et parce que les dépliants et annonces concernant l'ouverture des nouvelles écoles montraient des garçons dans les salles de classe.

Armée de ces résultats, Dr. Onyango est revenue à l'INE et a fait le compte rendu à son superviseur, le directeur de la recherche. Elle l'a prié de rencontrer immédiatement le président de l'INE avec une proposition en vue d'augmenter le nombre d'enseignants femmes et de reconcevoir les annonces publicitaires pour les nouvelles écoles. Elle a été déçue lorsque son superviseur lui a dit qu'il avait trop d'autres choses importantes à discuter avec le président.

Un peu dépitée mais ne s'avouant nullement vaincue, Dr. Onyango a commencé à discuter informellement de ses résultats avec ses collègues dans la division de la recherche, avec ses amis dans le département de programme de l'INE et avec plusieurs personnes d'organisations féminines qu'elle avait rencontrées à une

conférence. Ils ont tous été surpris par les perceptions des parents et ont convenu, avec Dr. Onyango, que les solutions étaient évidentes et très importantes.

Alors qu'elle discutait informellement de la question avec des collègues, Dr. Onyango avait également passé plusieurs heures supplémentaires dans le bureau pour aider son superviseur avec les questions qu'il devait résoudre pour le président. Elle s'est assurée qu'il disposait des statistiques et graphiques les plus récents et les plus utiles pour ses réunions. Après plusieurs semaines de ce travail supplémentaire pour son patron, elle a à nouveau parlé de la question de la fréquentation scolaire des filles. Il a convenu de le mentionner dans sa prochaine réunion avec le président de l'INE. Quelques jours après, il a appelé Dr. Onyango dans son bureau et l'a informée que le président de l'INE était extrêmement intéressé par les résultats et avait reçu plusieurs lettres d'organisations féminines sur le même sujet. Le président voulait être mis entièrement au courant de la situation lors de la prochaine réunion avec les cadres.

La réunion s'est extrêmement bien déroulée jusqu'au moment où le directeur du Projet des nouvelles écoles s'est montré préoccupé, craignant que le gouvernement ne retire le financement pour le projet s'il devenait un projet «d'éducation des filles.» Au vu de cette préoccupation, le président de l'INE a décidé de remettre à plus tard toute action, jusqu'à ce qu'il rencontre les représentants officiels du ministère.

Dr. Onyango s'est alors beaucoup démenée. Elle a parlé discrètement avec les organisations féminines qui sont allées voir leurs amis au Ministère de l'Education. Une semaine plus tard, une lettre est arrivée du ministère demandant à l'INE d'évaluer entièrement les taux de fréquentation des garçons et des filles dans les nouvelles écoles et de faire des recommandations au ministère en fonction des résultats.

Ensuite, Dr. Onyango a rencontré le directeur du Projet des nouvelles écoles et a pu le convaincre que, non seulement le ministère soutenait l'idée de l'éducation pour les filles, mais que plus de filles dans les écoles signifiait plus de nouvelles écoles dans le long terme. Et plus de nouvelles écoles signifiait un poste plus permanent pour lui à l'INE.

Il n'a pas fallu longtemps pour Dr. Onyango de présenter son rapport et ses recommandations au président du NIE. Il a discuté du rapport avec le directeur de la recherche et le directeur du Projet des nouvelles écoles qui ont donné leur soutien. Le président du NIE a approuvé les recommandations qui ont ensuite été envoyées au ministère. Six mois après les conclusions initiales du Dr. Onyango, le NIE a commencé un programme pilote pour former un plus grand nombre d'enseignants femmes et a reconçu son matériel d'information sur les nouvelles écoles.



Partager les expériences avec le groupe

- ① *Spécifiez les diverses manières dont la création d'un réseau de soutien a aidé Dr. Onyango à atteindre son but.*
- ② *Comment sa stratégie aurait-elle pu être améliorée ?*
- ③ *Quels sont les types de réseaux dont vous disposez par le biais de votre travail ? Nommez d'autres types de réseaux auxquels vous avez accès.*

B. Groupes de pression

Définition

Qu'est ce qu'un groupe de pression ?

Un groupe de pression est un groupe d'organisations travaillant ensemble de manière coordonnée vers un but commun.

Le groupe de pression est une autre possibilité pour votre effort de plaidoyer. Les groupes de pression demandent bien plus de travail que les réseaux mais les rendements sont également bien plus élevés. Le groupe de pression

n'a pas besoin de remplacer mais peut augmenter vos réseaux existants. Avant de vous décider à vous joindre ou à démarrer un groupe de pression, envisagez les aspects suivants :

Avantages et inconvénients du travail en groupes de pression²

Avantages

- ❖ Elargit votre base de soutien ; vous pouvez gagner ensemble ce que vous ne pouvez pas gagner tout seul.
- ❖ Apporte une sécurité aux efforts de plaidoyer et une protection aux membres qui ne peuvent pas prendre l'action tout seul.
- ❖ Multiplie les ressources existantes en les regroupant et en déléguant le travail à d'autres personnes du groupe.
- ❖ Augmente les ressources financières et programmatiques pour une campagne de plaidoyer.
- ❖ Renforce la crédibilité et l'influence des campagnes de plaidoyer ainsi que les membres individuels des groupes de pression.
- ❖ Vous aide à mettre en place un nouveau leadership.
- ❖ Vous aide pour les réseaux individuels et organisationnels.
- ❖ Elargit la portée de votre travail.

Inconvénients

- ❖ Prend de votre temps pour d'autres tâches ; peut prendre trop de temps des tâches organisationnelles régulières.
- ❖ Peut vous forcer à faire des compromis dans votre position face à certaines questions ou tactiques.
- ❖ Peut vous demander de vous soumettre à des organisations plus puissantes. Le pouvoir n'est pas toujours distribué également entre membres de groupes de pression ; les organisations plus grandes ou plus riches peuvent avoir plus de voix dans la décision.
- ❖ Votre travail ne sera pas toujours forcément reconnu. Parfois, c'est le groupe de pression dans son entier qui est reconnu plutôt que les membres individuels. Toutefois, des groupes de pression bien gérés devraient également faire connaître leurs membres autant que possible.
- ❖ Si le groupe de pression se sépare suite à des problèmes, cela peut nuire aux efforts de plaidoyer de chacun car la crédibilité de tous les membres en souffre.

² Adapté de la Midwest Academy, *Organizing for Social Change*.

Types de groupes de pression

De même que ceux qui s'occupent du plaidoyer, les groupes de pression ont toutes les formes et toutes les tailles ; chaque forme servant son objectif. Ces catégories ne sont pas mutuellement exclusives, par exemple, un groupe de pression peut être un groupe de pression permanent, formel, s'occupant d'une seule question ou un groupe de pression informel géographique de nature plus polyvalente. Différents types de groupes de pression attireront différentes organisations.

Définition

Permanents :

Les groupes de pression permanents sont eux-mêmes des organisations établies avec un personnel et un conseil d'administration. La prise de décisions est structurée et systématique. Généralement, les membres versent des cotisations annuelles. Un grand nombre de groupes de pression commencent comme des groupements temporaires et informels et, au fil des ans, deviennent des groupes de pression permanents. Les groupes de pression sont parfois appelés associations, syndicats ou fédérations.

Définition (suite)

Temporaires :

Les groupes de pression temporaires se réunissent pour un objectif ou un but spécifique. Lorsque le but est atteint, le groupe de pression se dissout. Parfois, le groupe peut rester intact s'il reprend un autre but.

Formels :

Les membres se joignent de manière officielle au groupe de pression, payent des cotisations et sont identifiés comme membres du groupe sur le papier à en tête, les déclarations du groupe de pression, etc.

Informels :

Il n'existe pas de membres officiels dans ces groupes de pression, aussi les membres changent-ils constamment. Avec les changements de membres, les questions et tactiques peuvent également changer.

Géographiques :

Le groupe de pression peut être basé dans une zone géographique, telle qu'une région d'un continent ou une circonscription scolaire.

Définition (suite)

Multiples thèmes :

Le groupe de pression travaille sur un certain nombre de thèmes ou objectifs de plaidoyer tout au long de son existence. Parfois, pour des buts stratégiques et organisationnels, le groupe de pression peut choisir de ne travailler que sur un objectif/thème à la fois.

Thème unique :

Le groupe de pression peut travailler sur un seul thème ou un seul objectif. Parfois, des alliances étranges peuvent se conclure entre organisations qui généralement sont en opposition mais qui se mettent d'accord pour travailler ensemble à telle question spécifique.

- ♦ Vérifiez que vous comprenez clairement ce qu'on attend de vous et de votre organisation du point de vue soutien financier, programmatique et personnel.
- ♦ Vérifiez bien que vous-même et votre organisation ont le temps et les ressources de participer.
- ♦ Voyez exactement comment votre organisation bénéficiera en s'engageant. Voyez ce que le groupe de pression peut vous offrir ; par exemple, est-ce que votre organisation aura l'occasion de montrer et de sensibiliser à ses activités par le biais du groupe de pression ? Aurez-vous accès aux décideurs ou aux médias ?
- ♦ Ne ratez pas les réunions. Un groupe de pression ne répondra pas à vos besoins et demandes si vous n'êtes pas engagé à participer. En plus, vous ne pouvez pas participer aux décisions si vous n'êtes pas là pour prendre la parole.

C. Participer aux groupes de pression

Se joindre à un groupe de pression

Voici des conseils qui vous aideront à profiter le plus des groupes de pression auxquels vous vous joignez.

- ♦ Comprenez clairement qui gère le groupe de pression, quels sont les membres ainsi que les buts et positions *avant* de vous joindre au groupe.

Partager les expériences avec le groupe

- ② Connaissez-vous des groupes de pression dans votre pays, région ou localité auxquels vous pourriez participer ?
- ② A quel(s) groupe(s) aimeriez-vous vous joindre ? Pourquoi ?

Créer des groupes de pression

Vous pouvez décider d'assumer la responsabilité et de faire l'effort d'organiser un groupe de pression pour aider à atteindre votre objectif de plaidoyer. Voici deux manières de créer des groupes de pression :

◆ Avoir une réunion ouverte

C'est l'une des manières les plus courantes d'organiser rapidement un groupe de pression ; elle est utilisée généralement pour la création de groupes de pression informels. Le plus important avec cette technique de création de groupe de pression, c'est qu'il ne faudrait l'utiliser que si votre thème et objectif de plaidoyer sont souples. Les groupes de pression divers se créent d'abord et, par la suite, suivant les personnes qui s'y joindront et leurs intérêts, le programme est décidé.

Vous pouvez envoyer une invitation à diverses organisations ou publier une annonce de la réunion dans des bulletins spécifiques. Adaptez votre invitation pour qu'elle arrive à un groupe large ou étroit selon le cas.

◆ Rassembler le groupe de pression uniquement sur invitation

Cette méthode est utilisée pour créer des groupes de pression plus solides à long terme. Il existe

plusieurs avantages à la création d'un groupe de pression par invitation ; le thème et le programme sont plus susceptibles d'être ciblés sur votre objectif et vous pouvez choisir les groupes qui apportent à votre effort prestige, pouvoir, ressources et énergie. Inconvénient de cette technique : le groupe de pression ne sera pas large et ses membres ne seront pas nombreux.

Vous pouvez également rencontrer chaque personne individuellement pour présenter l'idée du groupe de pression et discuter de sa participation possible. Une fois que vous avez rencontré tous les membres potentiels, vous pouvez tenir la première réunion pour créer officiellement le nouveau groupe de pression.

Gérer un groupe de pression efficace

Lors de la première réunion d'un nouveau groupe de pression, vous devriez indiquer clairement le but pour lequel le nouveau groupe a été créé, les objectifs, ce que l'on attend de chaque membre et les avantages liés au fait d'être membre. Le programme devrait prévoir suffisamment de temps pour la présentation des groupes et pour la discussion initiale des thèmes, objectifs, stratégies et tactiques du groupe de pression. C'est à ce moment-là que les membres décideront s'ils veulent se joindre au groupe de pression.

Une fois que vous avez créé un groupe de pression, le travail commence. Voici quelques conseils sur la manière de renforcer votre groupe de pression et de l'aider à fonctionner de manière efficace et sans heurts.

- ❖ Restez en contact personnel avec les principaux membres du groupe de pression et vérifiez que tous les membres sont informés régulièrement des développements concernant votre thème, des actions prises par le groupe de pression ou autres questions d'intérêt. La plupart des organisations se joignent aux groupes de pression si elles ont accès en temps opportun à l'information, aussi un flux continu d'information est-il essentiel.
- ❖ Apprenez à bien connaître tous les membres des groupes de pression et n'essayez pas de deviner quelles sont leurs opinions. Elles pourraient être bien différentes des vôtres.
- ❖ Recherchez un consensus entre les membres des groupes de pression concernant les buts à court et à long terme. Ne commencez pas par fixer des buts et objectifs qui sont trop ambitieux. Choisissez un objectif que le groupe de pression peut atteindre facilement. Une réussite de suite au début est source de confiance, crédibilité et soutien pour votre groupe. Vous pouvez utiliser le Module 3 pour vous aider à choisir un bon objectif de plaidoyer.
- ❖ Faites participer les membres importants du groupe à toutes les prises de décisions. Si telle organisation ou telle personne a été ignorée lors de la prise de décisions, vous devrez peut-être revenir sur la décision et, dans des cas extrêmes, vous risquez de perdre ce groupe.
- ❖ Gardez les réunions des groupes de pression aussi **brèves** que possibles et organisez-les **régulièrement**. Des réunions trop longues décourageront les gens de la participation et des réunions tenues trop souvent peuvent entraîner un «phénomène de fatigue.» Limitez le temps et faites un ordre du jour bien clair pour toutes les réunions. En plus, facilitez la discussion pour être sûr que tout le monde est entendu et circulez toujours une fiche où les gens mettent leur signature.
- ❖ Mettez en place stratégiquement des sous-groupes chargés de tâches spécifiques. Ne laissez pas le nombre de sous-groupes atteindre un niveau non gérable ou alors, vos membres seront répartis dans un trop grand nombre de groupes ou auront trop de travail.
- ❖ N'évitez pas les questions épineuses. Les questions difficiles *doivent* être discutées ouvertement lors des réunions ou elles risqueront de défaire lentement votre groupe. Si les questions sont trop contentieuses, vous pouvez en discuter

individuellement avec les parties qui ne sont pas d'accord et essayez de trouver une solution. En outre, vous pouvez faire participer, si nécessaire, un médiateur ou un facilitateur de l'extérieur.



Etude de cas

Catastrophe dans un groupe de pression³

En novembre dernier, l'Association pour l'avancement de l'éducation (AAE), groupe de pression polyvalent et formel comprenant les 10 plus grandes organisations de jeunes, d'éducation et d'enseignants du pays a commencé à déployer en janvier dernier sa campagne pour obtenir plus de financement pour la construction de lycées pour le cycle secondaire.

L'AAE avait réussi par le passé à augmenter le nombre et la qualité des écoles primaires et pensait qu'il était temps à présent de tourner son attention vers l'éducation secondaire. En octobre, le groupe a débattu de ce que devrait être son objectif de plaidoyer et a pesé les avantages relatifs de deux objectifs : augmenter le financement pour de nouvelles écoles secondaires ou augmenter le financement pour la formation des

enseignants, l'élaboration des programmes et les fournitures/ l'infrastructure pour les écoles existantes.

Les membres présents (plusieurs des organisations d'enseignants n'ont pas pu assister à la réunion d'octobre du groupe de pression) étaient d'accord qu'il fallait rechercher plus de financement pour les nouvelles écoles secondaires et, peut-être, par la suite, viser l'amélioration de la qualité. Lors de la réunion du groupe en novembre, les associations des enseignants ont objecté à la décision et pensaient avoir été ignorées lors du processus. Elles étaient particulièrement troublées par le fait que non seulement les dirigeants du groupe avaient négligé de les appeler pour obtenir leurs opinions avant qu'une décision n'ait été prise, mais également parce qu'elles n'avaient pas même été informées des résultats de la discussion tenue en octobre. Après plusieurs excuses et explications, on a pu calmer les groupes d'enseignants qui ont accepté, de manière quelque peu hésitante, l'objectif de plaidoyer choisi.

La campagne a bien progressé pendant les mois qui ont suivi et l'AAE a publié un excellent rapport démontrant la nécessité d'avoir un plus grand nombre d'écoles secondaires, a tenu plusieurs conférences de presse auxquelles assistaient un nombre important de personnes et a rencontré les représentants officiels-clés du gouvernement. La direction du groupe a également prêté attention aux besoins des associations des enseignants et les relations se sont améliorées.

³ Cette étude de cas est entièrement fictive.

En février, alors que l'idée du financement supplémentaire se faisait de plus en plus d'amis au sein du gouvernement, le groupe de pression a appris qu'une partie des fonds serait prélevé sur les caisses de retraite des enseignants. Sachant que les associations des enseignants n'accepteraient jamais ce compromis, le directeur de l'AAE a tenu une réunion privée avec eux pour voir si on pouvait trouver d'autres sources de financement. Il ont étudié diverses options allant des comptes militaires au financement de l'enseignement supérieur et ont convenu qu'il fallait présenter ces idées aux personnalités-clé du gouvernement travaillant sur la question de l'augmentation du financement pour l'éducation.

Lorsque le directeur de l'AAE a rencontré le personnel du comité pour proposer de payer avec les fonds prélevés sur d'autres budgets, il a appris que la proposition de l'AAE arrivait trop tard. Le Ministre avait déjà décidé de présenter la proposition originale au parlement.

Les puissantes associations d'enseignants ont commencé à déployer une campagne massive pour faire échouer le projet d'accroissement du financement pour les écoles secondaires. Les autres groupes d'éducation et de jeunes soutenaient entièrement l'accroissement malgré les coupes dans les caisses retraites des enseignants, indiquant que 10 % seulement de l'accroissement viendrait des caisses de retraite et que l'Etat allait réduire les pensions de toutes les manières. L'AAE ne pouvait plus jouer son rôle de plaidoyer car ses membres étaient divisés sur la question.

En mars, le projet des écoles secondaires a été arrêté, ayant perdu d'une marge étroite à l'Assemblée.

Le groupe de pression a survécu à l'épisode mais les relations sont maintenant très tendues entre les associations des enseignants, les autres membres du groupe et l'AAE. De plus, la crédibilité de l'AAE en a souffert puisque le gouvernement se demande si l'AAE est bien la voix fidèle de ses membres.



Partager les expériences avec le groupe

- ❓ Comment l'AAE aurait-il pu éviter ces problèmes ?
- ❓ Que pourraient faire à présent les dirigeants du groupe de pression pour rectifier la situation ?

Exercices



Alliés et opposants : Cet exercice vous aide à identifier vos alliés et opposants possibles dans votre projet de plaidoyer. Vos alliés pourraient être inclus dans votre réseau ou dans un groupe de pression, si vous décidez d'en créer un. Prière de répondre aux questions suivantes :

Alliés

Qui y gagnerait si votre objectif était atteint ? Que gagnerait-on ?

Qui profiterait de vos efforts ?

Qui soutient déjà le thème/objectif ?

Est-ce que quelqu'un profitera financièrement si l'objectif est atteint ? Qui ?

Quels sont les agences, ministères ou départements des institutions publiques qui bénéficieront si l'objectif est atteint ?

Existe-t-il des groupes religieux qui soutiennent l'objectif ?

Est-ce que les représentants officiels du gouvernement profiteraient, politiquement ou financièrement, si l'objectif était atteint ?

Est-ce que des représentants officiels du gouvernement soutiennent, d'un point de vue philosophique, le thème/objectif ?

Qui pourrait être votre allié dans le secteur privé/commercial ? Le secteur des ONG ? Le secteur des loisirs ?

Opposants

Existe-t-il des organisations ou des individus qui s'opposent à votre objectif ? Qui ?

Quels sont les groupes qui perdront si votre objectif est atteint ?

Quelqu'un perdrait-il financièrement si l'objectif est atteint ? Qui ?

Des groupes religieux pourraient-ils opposer l'objectif ?

Quels sont les agences, ministères ou départements des institutions publiques qui perdront si l'objectif est atteint ?

Est-ce que les représentants officiels du gouvernement perdraient, politiquement ou financièrement, si l'objectif était atteint ?

Est-ce que des représentants officiels du gouvernement s'opposent, d'un point de vue philosophique, au thème/objectif ?

Quelle pourrait être votre opposition dans le secteur privé/commercial ? Le secteur des ONG ? Le secteur des loisirs ?



Mise en place de groupes créatifs
Cet exercice, retour en arrière, vous aide à identifier les groupes-clés qui, s'ils viennent se joindre à votre activité, peuvent pratiquement garantir sa réussite.

D'abord, imaginez que vous venez juste d'atteindre votre objectif de plaidoyer à l'aide d'un groupe important, polyvalent et puissant. Lors d'une interview avec un journal, le journaliste vous demande : «Votre groupe a très bien réussi à rassembler les intérêts puissants des ONG, des secteurs commerciaux, sociaux et du développement. Quels étaient les membres-clés de votre groupe et comment avez-vous su les attirer ?»

Votre réponse : «Je savais que notre réussite serait garantie si nous pouvions compter sur la participation de ces groupes. Nos membres-clés étaient...»

«Nous les avons faits participer en construisant un pont entre leurs intérêts et nos objectifs. Par exemple...»



Ordre du jour de la réunion
Créer un ordre du jour pour votre première réunion du groupe de pression :

(Nom du groupe de pression)

(DATE)

(Heure de la réunion : de-à)

I.

II.

III.

IV.

V.

VI.

8

Faire des présentations efficaces

La réunion avec des décideurs ou autres publics importants demande une bonne préparation si l'on veut saisir les occasions. Souvent, ces occasions sont brèves et, parfois, vous n'avez qu'une seule chance de présenter votre argumentation. Aussi, faut-il une préparation bien plus solide pour faire une présentation qui persuadera et inspirera votre public.

Objectifs

Dans ce module, nous allons :

- A. examiner l'importance des relations ;
- B. étudier les techniques de présentation persuasive.

A. L'importance des relations

«Ce n'est pas ce que vous connaissez, mais qui vous connaissez.»

Une part importante d'un plaidoyer efficace concerne en fait les relations que vous forgez avec des décideurs, des personnes influentes et d'autres publics. Plus ces relations sont solides, plus il existe un soutien mutuel et une crédibilité entre celui qui plaide une cause et le public, plus le plaidoyer sera efficace.

Comment forgez-vous de bonnes relations avec les personnes-clés ? Il n'existe pas de formule toute faite ou de recette pour les relations humaines mais voici quelques conseils sur la manière d'établir de bons liens avec des décideurs :

- ◆ Offrez votre assistance pour des causes ou questions qui leur tiennent à cœur (et qui n'entrent pas en conflit avec vos intérêts) ;

- ◆ Voyez comment vous pouvez les aider à faire leur travail ;
- ◆ Soyez digne de confiance, crédible et soyez aussi une source fiable d'information ;
- ◆ Soyez sociable et ouvert. Développez des amitiés personnelles, si vous le pouvez ; et
- ◆ Restez en contact régulier et soyez patient. Il faut du temps pour créer des relations qui durent.

B. Techniques de présentation persuasives



Points d'entrée

D'abord, songez de manière créative à la manière dont vous pouvez avoir une réunion avec le public que vous essayez d'atteindre. Y a-t-il quelque chose que vous avez en commun et qui vous aiderait à établir le contact ? Par

exemple, un de vos amis fréquente la même église que le décideur. Peut-être votre ami pourrait-il organiser les choses pour une présentation à l'église.

Organisez une réunion

Obtenir un rendez-vous d'un décideur ou une réunion avec un public clé est déjà en soi une première étape réussie vers la réalisation du but de plaidoyer que vous vous êtes fixé.

Envoyez une lettre d'invitation

La manière la plus courante d'organiser une réunion est d'envoyer une invitation par lettre, expliquant votre but de plaidoyer et la raison pour laquelle vous souhaitez avoir cette réunion (une exemple de lettre à un décideur est présentée en Annexe du Module 5). Il est bon de faire suivre la lettre par un coup de téléphone. Souvent, vous obtiendrez une réunion non pas avec le responsable officiel lui-même mais avec un membre de son personnel. Acceptez toujours de rencontrer ce membre et traitez-le comme vous traiteriez son patron.

Invitez-le à rendre visite à votre projet

Une autre manière de rencontrer et de convaincre un décideur est de l'inviter à venir voir vos locaux et à faire connaissance de votre projet. Ainsi, vous pouvez non seulement lui raconter mais aussi lui montrer ce qui

réussit et lui expliquer pourquoi il devrait apporter son soutien à cette cause. Si vous ne pouvez pas faire venir le décideur au projet, vous pouvez parfois amener le projet au décideur. Emmenez plusieurs bénéficiaires du projet avec vous à la réunion, montrez une brève vidéo de votre projet ou apportez quelques photos.

Transmettez l'invitation par l'intermédiaire d'un ami influent

Si vous avez un ami ou un collègue qui connaît le décideur ou un autre membre de son personnel, demandez à votre ami d'envoyer la lettre ou de passer le coup de fil. Ainsi, vous avez plus de chance de rencontrer le décideur et ce dernier ajoutera foi à ce que vous dites si l'invitation vient de quelqu'un que le décideur connaît et en qui il a confiance.

Se préparer pour les réunions et les présentations

Etape 1 :

Connaître votre public

La première étape est de chercher à connaître autant de choses que possible sur la ou les personnes que vous allez rencontrer. Sont-ils en faveur de votre objectif de plaidoyer ? Que savent-ils déjà de la question ? Qu'en pensent-ils ? Quelles sont les choses dont ils se à suivre...

...suite

soucient ? Qu'attendent-ils de la réunion ? Si tant est qu'ils en attendent quelque chose. Chose la plus importante, *essayez de voir quels sont les arguments qui convaincront ce type de public* (Voir Modules 4 et 5 pour des conseils sur la recherche auprès des publics).

Partager les expériences avec le groupe

- ❓ Choisissez le public que vous aimeriez rencontrer et passez en revue l'étude des publics pour ce type de personnes dans le Module 4. Si vous n'avez pas fait le Module 4, répondez aux questions de l'étape 1 ci-dessus.

Etape 2 :

Concentrez-vous sur votre message

Ensuite, voyez ce que vous voulez dire lors de la réunion. Décidez de votre but pour cette réunion. Ne le perdez pas de vue lorsque vous élaborerez votre message simple.

Premièrement, présentez la question qui est à l'origine même de la réunion, puis donnez deux ou trois arguments justifiant qu'on s'en occupe. **Ensuite**, présentez vos suggestions et dire au public ce que

vous aimeriez qu'il fasse. En général, il ne faut pas lui demander de faire plus d'une chose à la fois, à moins qu'il ne se montre particulièrement prêt à vous aider. Une présentation peut devenir un dialogue ou une négociation—c'est une très bonne chose. Vous voulez apprendre autant que possible sur ce que pense votre public. Soyez prêt à négocier et discuter mais montrez clairement jusqu'où vous irez et les choses sur lesquelles vous ne pourrez pas faire de compromis.

N'oubliez pas de consulter l'étude des publics lorsque vous décidez du type d'arguments et autres points que vous allez soulever pour convaincre le décideur. Par exemple, essayez d'établir un lien entre votre objectif et un thème qui tient à coeur au décideur, ou alors discutez de la manière dont votre objectif aidera les gens dans la ville natale du décideur.

Si vous décidez d'utiliser des graphiques ou des tableaux, il faut veiller à ce qu'ils soient très **simples et clairs. Le mieux est l'ennemi du bien.** Préparez un canevas de votre présentation si cela vous aide.

Partager les expériences avec le groupe

- ❓ Donnez les grandes lignes de votre présentation au décideur de votre choix. Répondez aux questions suivantes :

Quel est votre objectif ?

Pourquoi faut-il agir (Donner trois points convaincants) ?

Quelles sont les actions que vous aimeriez que le décideur prenne ?

Etape 3 :

Présentation : messager, bon moment et forme.

Souvent, le messager est aussi important que le message. Qui peut présenter de manière convaincante et efficace votre message dans une réunion ? Si vous avez demandé à un ami d'inviter le décideur, probablement que votre ami serait aussi un bon messager. Ou alors, quelqu'un qui serait un des bénéficiaires de l'action envisagée, par exemple, le client d'un programme, pourrait personnaliser la question et attirer l'attention du décideur. Rappelez-vous que vous voulez choisir un messager que le décideur trouvera crédible et fiable.

Ensuite, vous devez voir quel est le meilleur moment pour présenter le message et quelle est la forme qui passera le mieux avec le public. Voir le Module 5 pour les conseils sur le contenu et la forme des messages.

Partager les expériences avec le groupe



Qui devrait être le messager de votre message ?

Quand ?

Et sous quelle forme ?

Etape 4 :

La pratique !

Faites une répétition de la présentation avec des amis et des collègues peut vous aider à vous préparer à votre réunion. Demandez à vos collègues de jouer le rôle du décideur et de poser des questions. Cela vous aidera à perfectionner votre présentation et vous mettra à l'aise.

Partager les expériences avec le groupe



Exercez-vous en petits groupes ou en paires à donner la présentation et à poser des questions. Ensuite, changez de rôle et répondez aux questions suivantes :

Quels sont les arguments qui ont du poids ?

Lesquels sont moins convaincants ?

Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?



Conseils pour tenir une réunion

- ◆ Commencez la réunion en remerciant le décideur du soutien qu'il a apporté par le passé à votre cause (si, de fait, il l'a vraiment soutenue).
- ◆ S'il y a plus d'une personne dans votre groupe qui assiste à la réunion, décidez qui fera telle ou telle remarque. Demandez à la personne la plus haut placée de commencer en premier et de présider la réunion.
- ◆ Commencez par donner vos arguments les plus importants car vous risquez d'être coupé ou de ne pas avoir autant de temps que vous le pensiez.
- ◆ Donnez au décideur le temps de parler et ne dominez pas la discussion. Il est important de découvrir ce que le décideur pense de votre cause et ce qu'il est prêt à faire.
- ◆ Si la discussion s'écarte du sujet, interrompez poliment et ramenez la autour de votre question.
- ◆ Si vous savez que votre public sera hostile à votre position, commencez la réunion en faisant remarquer les domaines d'intérêt communs et mutuels. Ensuite, passez à votre présentation.
- ◆ Allez à la réunion avec une idée bien claire de ce que vous aimeriez que le décideur fasse pour vous aider mais restez quand même souple. Peut-être le

décideur proposera-t-il une autre action qu'il préférerait soutenir.

- ◆ Si une question est posée à laquelle vous ne savez répondre, dites à la personne que vous lui donnerez l'information par la suite mais **n'oubliez jamais** de tenir la promesse que vous avez faite de répondre par la suite.
- ◆ A la fin de la réunion, redites dans vos propres mots ce que, à votre avis, le décideur vient de dire qu'il fera. Par exemple, «Je vous remercie infiniment d'avoir bien voulu nous rencontrer aujourd'hui et je suis bien content que vous soyez en mesure de...»
- ◆ Envoyez par la suite une lettre de remerciements redonnant la position du décideur et ce que vous avez cru comprendre qu'il allait faire.

Exercice



Choisir un **second public** que vous aimeriez rencontrer et mettez au point une réunion/présentation en utilisant les quatre étapes susmentionnées. Exercez-vous à donner la présentation en paires ou en petits groupes.

Certaines parties des textes se trouvant sur les pages 102, 103, 105 et 115 ont été adaptées de *After Cairo : A Handbook on Advocacy for Women Leaders*.

9

Mobiliser les fonds pour le plaidoyer

Vous avez fixé vos buts et élaboré votre stratégie. Il ne reste qu'un élément—les ressources pour traduire votre plan dans la réalité. Il existe maints parallèles entre la mobilisation de fonds et le plaidoyer lui-même. Cela demande des buts réalistes, des publics ciblés, des messages convaincants pour arriver à ces publics, des alliances qui ont été forgées et des relations de confiance ainsi que la compréhension des tactiques des processus décisionnels dans les institutions de bailleurs de fonds. Grâce aux compétences et techniques que vous avez acquises lors des huit modules précédents, la mobilisation de fonds devrait vous venir naturellement.

Trop souvent, la mobilisation de fonds reste ignorée comme «le parent pauvre» du plaidoyer. C'est le dernier article de l'ordre du jour ou la dernière tâche de la journée. Mais sans ressources, votre effort ne pourra pas survivre. Aussi, il est important de chercher les ressources et de faire de cette activité une partie intégrante de votre stratégie. Si vous travaillez dans un groupe, vous devriez choisir quelqu'un qui a de l'expérience et qui est compétent pour la mobilisation de fonds et qui sera responsable d'obtenir des ressources.

En plus, vous devriez chercher à élargir et à diversifier votre base de financement. Evitez d'être trop dépendant d'une fondation, des bailleurs de fonds internationaux ou du soutien de l'Etat. La dépendance face à une ou plusieurs sources peut mener à des conflits d'intérêt, nuire à votre programme et vous laisser sans financement lorsque changent les priorités des bailleurs de fonds.

Enfin, rappelez-vous toujours la règle d'or de la mobilisation des fonds :

MOBILISER PLUS D'ARGENT QUE VOUS N'EN DEPENSEREZ.

Il faut s'attendre aux dépenses «inattendues». Vous voulez également que votre activité ou votre organisation puisse grandir, aussi faites des plans pour cette croissance. Enfin, n'oubliez pas qu'il faut dépenser de l'argent pour mobiliser de l'argent.

Objectifs

Dans ce module, nous allons :

- A. examiner le **processus de mobilisation de fonds** ;
- B. élaborer **un budget, des buts pour la mobilisation de fonds et une stratégie** pour vos efforts de plaidoyer.

A. Le processus de mobilisation de fonds



Méthodes de mobilisation de fonds

Il existe un nombre infini de manières d'obtenir des ressources pour votre travail. Aussi, essayez des choses différentes et, si quelque chose marche bien, continuez à le faire. La mobilisation de fonds n'a pas besoin d'être un travail pénible, faites appel à votre imagination et divertissez-vous en le faisant ! Voici quelques suggestions sur la manière dont vous pourriez commencer :

- ◆ Demandez des cotisations aux individus ou organisations
- ◆ Demandez des contributions en nature
- ◆ Organisez des événements de mobilisation de fonds, par exemple, des dîners, des concerts, des festivals de film, des pique-niques, etc.
- ◆ Encouragez d'importantes contributions individuelles
- ◆ Cherchez à obtenir des contributions des grandes sociétés
- ◆ Vendez des produits tels que l'artisanat, des articles promotionnels etc.
- ◆ Cherchez à obtenir des dons des fondations et de bailleurs de fonds internationaux
- ◆ Gagnez les dons et contrats nationaux ou des collectivités locales
- ◆ Encouragez les dons au moment des fêtes (par exemple, les donations de Noël)
- ◆ Organisez des enchères des biens et produits donnés
- ◆ Organisez une loterie pour les prix donnés
- ◆ Vendez un espace publicitaire dans les bulletins ou autres publications.

Partager les expériences avec le groupe

- ❓ Quelles sont les autres idées de mobilisation de revenus que vous avez ? Décrivez-les.
- ❓ Quelles sont les techniques de mobilisation de revenus que vous pouvez utiliser pour réunir des ressources pour votre plaidoyer ?

Donations

Les donations peuvent être variées et créatives. Les individus ou organisations peuvent donner :

- ❖ de l'argent
- ❖ main d'œuvre
- ❖ une contribution en nature (équipement, espace de bureau, fournitures, etc.)
- ❖ de l'expertise (de l'assistance technique ou pour les programmes)
- ❖ un soutien administratif
- ❖ des locaux pour les réunions et les événements

Questions juridiques

Les lois qui régissent les dons et legs varient d'un pays à l'autre. Aussi, devez-vous faire une certaine recherche préliminaire avant de commencer à solliciter des contributions. Certains pays ont des organisations du secteur des ONG ou des associations parapluies qui peuvent vous aider à mieux comprendre les lois qui régissent la mobilisation de fonds pour le plaidoyer.

Voici le type de questions que vous devez vous poser avant de commencer :

- ❖ Quelles sont les lois concernant le fait de donner et de recevoir des donations dans votre pays ?
- ❖ Existe-t-il des restrictions liées à l'utilisation de donations pour le plaidoyer ou l'action politique ? (Par exemple, l'argent d'une fondation privée ne peut pas être utilisé pour influencer la législation nationale.)
- ❖ Existe-t-il des limites aux sommes que les individus ou organisations peuvent contribuer au plaidoyer ?
- ❖ Quelles sont les conditions du point de vue impôts pour les dons ? Y a-t-il des règles spécifiques pour la comptabilité ? Les donations sont-elles imposées ?



Sources de financement possibles

Si vous êtes chargé de la mobilisation de fonds, vous devez voir quels sont les bailleurs de fonds qui pourraient contribuer à votre effort. Les sources peuvent être diverses. En voici quelques unes :

- ◆ individus
- ◆ société du secteur privé (y compris les multinationales)
- ◆ les fondations philanthropiques et les bailleurs de fonds
- ◆ les initiatives parrainées par le gouvernement

Rappelez-vous qu'il faut étudier attentivement toutes les sources de financement possibles. Parfois, certaines sociétés ou entreprises vont soutenir des initiatives dans les communautés dans lesquelles elles travaillent mais d'autres bailleurs de fonds attacheront des conditions ou des préalables à leur donations. Vérifiez bien que ces conditions ne compromettent pas vos objectifs de plaidoyer. Si leurs conditions peuvent entrer en conflit avec vos buts, il vaut peut-être mieux ne pas accepter leur argent ou contribution car cela pourrait nuire à votre but de plaidoyer.



Les bailleurs de fonds en tant que votre public

A l'instar d'autres publics, il existe une certaine information, un certain langage et un certain style de présentation qui suscitera une réponse positive auprès des sources de financement. Vous devez étudier individuellement chacun de vos financiers pour voir quels sont ses intérêts et préférences. Toutefois, il existe certains conseils qu'on peut donner sur ce que les financiers aiment voir généralement :

- ◆ Une organisation ou une activité qui fonctionne bien et qui est gérée de manière efficace et surtout transparente.
- ◆ La stabilité financière. Les financiers voudront peut-être voir l'information budgétaire des années passées ainsi que les projections futures.
- ◆ Des exemples de programmes réussis.
- ◆ Une bonne stratégie et une chance raisonnable que vous atteindrez vos buts.
- ◆ Qu'est-ce qui distingue votre travail d'autres organisations dans le même domaine ?
- ◆ Les raisons faisant que votre travail est important et nécessaire.
- ◆ S'ils vous ont donné de l'argent par le passé, ils voudront savoir exactement ce que leur contribution a permis d'accomplir.

- ❖ Offrez une information sur votre propre organisation ainsi que sur les réputations et réussites des membres du groupe faisant partie d'autres organisations. Dans ce cas, vous devrez élaborer une stratégie *très* solide pour atteindre des buts réalistes.



Suggestions générales pour la mobilisation de fonds

Trouvez les types d'organisations que le bailleur de fonds a financées par le passé, combien il donne en général et quels sont ses intérêts actuels. Un rapport annuel contiendra une grande partie de cette information.

- ❖ Faites attention de ne pas accepter des donations, des dons ou contrats qui ne sont pas compatibles avec vos buts de plaidoyer. Vous ne voulez pas laisser au bailleur de fonds le contrôle de votre programme ou stratégie.
- ❖ Evitez de dépendre de quelques sources ; cherchez à diversifier votre base de financement.
- ❖ Nommez une personne qualifiée participant à votre effort et demandez-lui de présider les activités de mobilisation de fonds. Cela garantit que quelqu'un fait attention à la mobilisation de fonds (en plus de vous-même) et rend compte des activités au groupe.
- ❖ Rappelez-vous que tous les financiers, surtout les fondations, ont leurs propres programmes idéologiques et programmatiques ; allez voir des fondations dont les idéaux sont proches des vôtres.
- ❖ Comme pour le plaidoyer, ce sont les relations qui sont l'élément pivot. Investissez temps et énergie pour apprendre à connaître les personnes dans les organismes de financement.
- ❖ Un grand nombre de fondations donnent généralement des avances de démarrage ou un soutien spécial au projet plutôt qu'un soutien général continu. Peut-être pourriez-vous présenter des propositions de projets spécifiques plutôt que des propositions pour les frais généraux.
- ❖ La mobilisation de fonds par le biais des membres a de nombreux avantages. Non seulement cela vous aide à éviter de «se faire acheter» mais cela donne également aux membres un bon sentiment de leur propre pouvoir lorsqu'ils voient ce que les contributions sont en train d'accomplir.
- ❖ Des événements de mobilisation de fonds tels que les dîners font payer aux participants plus que le coût effectif du dîner. La différence entre le prix de la participation et le coût effectif du dîner devient votre profit. Lorsque vous organisez ce type d'événements ne soyez pas trop extravagant !

Gardez le prix du billet à un niveau raisonnable et, ensuite, fixez le coût de revient par personne à 20%–50% de moins que le prix du billet. (Par exemple, si vous pensez que les gens viendront pour \$25 par personne, gardez le coût par personne à \$12,50.)

B. Budgets et buts pour la mobilisation de fonds

Etape 1 :

Faire un budget

La première tâche qui vous revient en tant que responsable et chargé de la mobilisation des fonds est d'élaborer un budget réaliste basé sur votre stratégie. Revoyez les stratégies de plaidoyer que vous avez mises au point dans le cadre des modules précédents pour formuler et présenter les messages, influencer les décideurs et forger des alliances. De combien d'argent ou d'autres ressources aurez-vous besoin pour exécuter chacune de vos activités planifiées ? En outre, calculez combien il vous faudra pour couvrir des activités et opérations générales de votre effort de plaidoyer. Si vous pensez recevoir des dons en nature, il faudrait les inclure dans votre budget en leur donnant une valeur monétaire. **(N'oubliez pas le budget pour la mobilisation des fonds !)**



Un budget devrait comprendre :

- ◆ Les frais généraux (bureau, équipement, fournitures, papier, téléphone, fax, frais de poste, etc.).
- ◆ Les fonds d'urgence (pour les dépenses «non prévues»). Il faudrait les inclure dans vos frais généraux sous la rubrique «autres» qui représentent généralement un pourcentage donné de votre budget.
- ◆ Les salaires et les avantages divers pour le personnel, si ces éléments sont applicables.
- ◆ Les programmes et événements (conférences, réunions d'information, déjeuners, etc.).
- ◆ L'impression et la distribution de documents spécifiques (plaquettes, rapports, pochette de presse, etc.).
- ◆ La mobilisation de fonds (événements, articles promotionnels, documents, etc.).
- ◆ Tout autre article spécifique dont vous décidez.

Etape 2 :**Ventiler le budget en buts de mobilisation de fonds**

Définissez les personnes que vous contacterez pour le financement, pour quel montant et pour quel objectif. Par exemple, existe-t-il des organisations qui seraient prêtes à faire don de bureaux et de fournitures ? Peut-être une fondation serait-elle intéressée à parrainer une conférence ou la publication d'un rapport.

Rappelez-vous la règle d'or de la mobilisation de fonds (mobilisez plus d'argent que vous n'en dépensez !) et fixez vos buts de mobilisation de fonds à un niveau plus élevé que votre budget.

Exemple d'objectifs pour la mobilisation de fonds**Campagne de fortification en sel
Objectifs pour la mobilisation de fonds
pour l'exercice 98**

Contributions en nature de Child Health International, Alliance for Children et/ou Fund for Children's Future pour les frais généraux dont les bureaux, non compris les imprévus.	7 750
Avance de démarrage de la Fondation Ford internationale. Don de la Fondation pour les enfants pour les programmes et événements. Il est prévu de contacter d'autres fondations pour obtenir un soutien.	8 000
Cotisations des membres du groupe de pression.	1 500
Banquet et vente aux enchères pour la mobilisation de fonds en juin.	3 000
Donation des sociétés de production de sel.	2 000
Total	22 250

Exemple de budget

Campagne de fortification en sel
Budget proposé pour l'exercice 1998

Frais généraux

Bureaux	4 000
Location matériel	1 000
Fournitures	1 000
Téléphone, fax, modem	1 000
Frais de poste	750
Autres (imprévus 10%)	775
<u>Total partiel</u>	<u>8 525</u>

Salaires et avantages

1 assistant, temps partiel	5 000
<u>Total partiel</u>	<u>5 000</u>

Programmes et événements

1 réunion de démarrage du groupe de pression	500
Participation à 3 conférences	600
2 réunions d'information pour des fonctionnaires du ministère	200
2 conférences de presse	500
<u>Total partiel</u>	<u>1 800</u>

Impression et distribution du document

Rapport sur la santé de l'enfant	800
Fiches de faits	400
Pochette d'information	500
Dépliant sur les avantages de la fortification en sel	150
<u>Total partiel</u>	<u>1 850</u>

Mobilisation de fonds

Banquet/enchères de mobilisation de fonds pour la santé de l'enfant	1 250
Cadeaux de remerciement pour les bailleurs de fonds	250
Pochette d'information pour les financiers	500
<u>Total partiel</u>	<u>2 000</u>

TOTAL BUDGET **19 175**

Note importante : Chaque chapitre du budget doit faire l'objet de justification et d'estimation.

Etape 3 :

Elaborer une stratégie pour répondre à chaque source de financement

A présent que vous avez identifié certaines de vos sources, vous avez besoin d'une stratégie pour y répondre. Commencez par étudier les programmes de chaque source de financement, ses points de vue sur votre thème, ses priorités de financement et son processus décisionnel. Un rapport annuel de l'organisation de financement peut vous fournir une grande partie de cette information. Le fait d'en parler de manière informelle avec d'autres dans votre communauté peut également vous aider à obtenir des informations importantes. Rappelez-vous également les questions suivantes :

- ❖ Quelle est la meilleure manière de contacter la source de financement (téléphone, lettre, réunion) ?
- ❖ Quelle devrait être la manière de présenter vos propositions ?
- ❖ Quels sont les éléments de votre travail qui plairont à la source de financement ? Quelles sont les parties de votre travail qui correspondent à ces priorités ?

- ❖ Est-ce que quelqu'un que vous connaissez a des contacts personnels dans l'organisation de financement ? Pourrait-il passer un coup de téléphone ou organiser un entretien ?
- ❖ Quel est le meilleur moment de l'année pour contacter le bailleur de fonds ? Existe-t-il un cycle saisonnier ou annuel pour le financement ? (Par exemple, les fondations ont des cycles de financement distincts, les individus sont généralement plus généreux au moment des fêtes telles que Noël et les organisations se sentent plus généreuses au début de leur exercice fiscal.)

Se rapporter aux Modules 5, 6, et 7 sur les messages, le processus de prise de décisions et les présentations efficaces pour vous aider à élaborer votre stratégie de mobilisation de fonds.

Exemple de stratégie de mobilisation de fonds
Stratégie de mobilisation de fonds pour la campagne de fortification en sel

Bailleur de fonds	Stratégie	Qui est en charge ?	Quand faut-il finir ?
Organisations de santé infantile	Puisqu'il s'agit déjà de membres du groupe, organisez une réunion informelle séparément pour voir ce qu'ils peuvent donner.	Directeur général	15 janvier
Fondations intéressées par les questions liées à la santé infantile	Envoyez une brève lettre de présentation avec une proposition d'une page. Si elles semblent intéressées, rencontrez-les et donnez-leur une proposition complète par la suite.	Président et comité de mobilisation de fonds	Contact initial: 15 janvier Suivi : 1 ^{er} mars
Cotisations	Envoyez une lettre aux membres des groupes de pression demandant des cotisations annuelles. Faites un suivi à l'aide d'appels téléphoniques.	Directeur général et assistant	Lettre envoyée le : 1 ^{er} janvier appels : 15 janvier
Banquet et enchères	Demandez des donations pour des enchères auprès des membres du groupe et du réseau plus général. Envoyez des invitations au banquet. Faites connaître l'événement. Faites attention à la logistique (nourriture, espace, etc.)	Président et comité de mobilisation des fonds	Donations : d'ici mai Invitation envoyée en : avril Logistique : d'ici avril Publicité : mars–juin
Donation des sociétés de production de sel	Lorsque vous rencontrez les producteurs de sel pour obtenir leur soutien pour l'effort de plaidoyer, parlez des donations (s'ils semblent ouverts à l'idée). Faites un suivi à l'aide de lettres et d'appels téléphoniques, si c'est nécessaire.	Directeur général	Réunion : d'ici janvier Suivi : d'ici février

Etape 4 :

Suivi

- ❖ Soyez persévérant !
- ❖ Essayez d'en savoir davantage sur le processus décisionnel du bailleur de fonds et ce que vous pouvez faire pour l'influencer. (Utilisez le Module 6 sur la prise de décisions.)
- ❖ Invitez le bailleur de fonds à venir voir votre groupe à l'action.
- ❖ S'il refuse de vous aider, essayez de voir pourquoi et demandez-lui s'il accepterait votre proposition avec certains changements. Négociez et maintenez le contact.
- ❖ Continuez de développer et d'investir dans les relations avec les bailleurs de fonds.
- ❖ Gardez les sources de financement informés et à jour sur vos actions et progrès. Dites-leur exactement comment leur argent a aidé à la réussite de votre effort.

Exercices



Revoyez l'exemple de budget ci-après. Imaginez que cette campagne concerne votre objectif de plaidoyer et que vous êtes le Directeur général. D'abord, ventilez le budget en objet de dépenses pour la mobilisation de fonds et, ensuite, planifiez une stratégie pour voir comment vous pourriez mobiliser l'argent dans votre pays dès maintenant. Des formulaires vierges pour le but et la stratégie sont donnés ci-après.



Elaborez un budget préliminaire pour votre activité en fonction des stratégies mises au point dans les modules précédents.

(s'il y a du temps) Application à votre cas



Elaborer un budget pour mettre en oeuvre votre objectif de plaidoyer.



Répartissez le budget élaboré selon les sources de financement identifiées.



Elaborer votre stratégie de mobilisation de fonds, compte-tenu des bailleurs et sources identifiées.

Votre campagne de plaidoyer

Budget proposé		Les objectifs de mobilisation de fonds	
		Sources de financement possibles	Quantité visée
Frais généraux			
Bureaux	1 000		
Locations matériel	500		
Fournitures	200		
Téléphone, fax, modem	300		
Frais de poste	100		
Autres (imprévus 10%)	210		
<u>Total partiel</u>	<u>2 310</u>		
Salaires et avantages			
Tous volontaires	N/A		
Programmes et événements			
1 réunion de démarrage du groupe de pression	500		
2 réunions d'information des fonctionnaires du ministère	400		
<u>Total partiel</u>	<u>900</u>		
Impression et distribution des documents			
Rapport	800		
Fiches de faits	200		
<u>Total partiel</u>	<u>1 000</u>		
Mobilisation de fonds			
Ventes de marchandises	100		
Autres mobilisation de fonds	500		
<u>Total partiel</u>	<u>600</u>		
<u>TOTAL BUDGET</u>	<u>4,810</u>	Total	

Votre campagne de plaidoyer Stratégie de mobilisation de fonds			
Bailleur de fonds	Stratégie	Qui est en charge ?	Quand faut-il finir ?

10

Améliorer votre plaidoyer

Rien ne réussit mieux qu'une réussite. Une évaluation et une adaptation constantes de votre effort de plaidoyer sont la meilleure manière de garantir la réussite. L'auto-évaluation n'est pas faite dans le but d'attacher une notation numérique à votre effort mais plutôt pour obtenir un feed-back utile et modifier, si c'est nécessaire, vos stratégies et/ou vos buts. L'adaptabilité, la créativité et la persévérance sont des caractéristiques fondamentales de ceux qui ont réussi et qui ont de l'expérience en matière de plaidoyer ; si votre stratégie ne marche pas, essayez-en une autre, et une autre, jusqu'à ce que vous atteignez votre but.

Pour ne pas perdre de vue l'image d'ensemble de votre campagne de plaidoyer, il est utile d'évaluer votre effort de plaidoyer chaque année ou à la fin de votre cycle de prise de décisions (par exemple, à la fin de la séance parlementaire ou de l'exercice fiscal). De plus, vous pourriez envisager de demander à une personne de l'extérieur qui ne participe pas de près à votre effort de faire une évaluation de tout l'effort de plaidoyer. Cette personne pourra évaluer le travail que vous et votre organisation êtes en train de faire et étudier les groupes de pression qui participent, les messages qui sont créés, les activités entreprises sur le plan de la prise de décisions en matière de politiques et les changements dans le processus décisionnel qui se sont faits grâce à vos efforts de plaidoyer.

Rappelez-vous que le changement se fait lentement. Arriver à changer des politiques par le biais du plaidoyer sera le fruit d'un travail demandant temps, énergie, persévérance et ténacité. En fait, le processus n'est jamais entièrement fini. Dès que vous avez réalisé tel objectif, le prochain est là à vous attendre.

Le questionnaire d'auto-évaluation est divisé en six domaines : objectif du plaidoyer, présentation/communication du message, utilisation des données et de la recherche, mise en place de groupes de pression, impact sur le processus décisionnel et gestion générale/questions organisationnelles. Utilisez ce questionnaire tous les 6-12 mois pour suivre vos progrès et améliorer vos activités.

Objectifs

Dans ce module, nous allons :

- A. apprendre à **maintenir la motivation** ;
- B. revoir le **questionnaire d'évaluation du plaidoyer** qui est une auto-évaluation de votre effort de plaidoyer après 6–12 mois.

A. Maintenir la motivation



Célébrer les petites (et les grandes) victoires !

Le fait de célébrer des petites victoires gardera à vous, votre personnel et à vos partenaires, l'énergie et la motivation nécessaires pour aller de l'avant. Mais faire connaître vos victoires, même si elles sont modestes, aide également à trouver du soutien pour vos efforts car les gens commencent à reconnaître que vous êtes, vous et votre campagne de plaidoyer, un agent positif et efficace du changement.

Il y a énormément de manières de célébrer :

- ◆ Organisez une fête
- ◆ Prenez un jour de libre

- ◆ Invitez à déjeuner le personnel du bureau, ou/et
- ◆ Faites une annonce de votre réussite de plaidoyer.

Quoi que vous fassiez pour célébrer, il est très important de prendre du temps pour vous taper sur l'épaule et vous récompenser d'un travail bien fait. Le plaidoyer est un long processus et il faut du temps parfois pour voir les résultats. Aussi, en célébrant à chaque étape, vous resterez dans la bonne direction.

Partager les expériences avec le groupe



Décrire certaines autres stratégies pour que les personnes restent motivées.

B. Questionnaire d'évaluation du plaidoyer

1. Objectif du plaidoyer



Est-ce que votre objectif de plaidoyer progresse bien tout au long du processus ou vous-êtes vous heurté à certains obstacles ? Quels étaient les obstacles et comment les avez-vous surmontés ?



Lesquels de ces obstacles n'avez vous pas pu surmonter ? Pourquoi ?



Quoi d'autre pouvez-vous faire pour faire avancer votre objectif ? Est-ce que le fait de forger de nouvelles alliances ou d'augmenter la portée des médias aidera à faire progresser votre objectif tout au long du processus décisionnel ?



Si votre objectif ne semble pas réalisable, devriez-vous le modifier ? Qu'est-ce qui serait réaliste et qui pourrait être atteint ? Pourriez-vous atteindre une partie de votre objectif en négociant ou en faisant des compromis ?

1. Objectif du plaidoyer (suite)



Dans quelle mesure le changement au niveau des politiques/programmes reflète-t-il votre objectif ? Avez-vous atteint votre objectif entièrement, partiellement ou pas du tout ?



Pourriez-vous/devriez-vous essayer d'atteindre le reste de votre objectif pendant le prochain cycle de prise de décisions ? Ou devriez-vous passer à un objectif de plaidoyer entièrement nouveau ? Quels sont les pour ou contre de chaque décision ?



Est-ce que le changement de politiques/programmes a fait une différence au niveau du problème que vous cherchiez à résoudre ? Si vous avez atteint votre objectif entièrement ou en partie, a-t-il eu l'impact que vous souhaitiez ?

2. Présentation de messages/communication



Est-ce que votre(vos) message(s) a(ont) atteint les publics-clés ? Dans la négative, comment pourriez-vous atteindre ces publics ?



Est-ce que vos publics ont répondu positivement à votre(vos) message(s) ? Quels sont les messages qui ont été efficaces et qui ont réussi ? Lesquels ne l'étaient pas ? Comment pourriez-vous modifier les messages qui n'étaient pas efficaces ?



Quelles étaient les formules de présentation qui ont bien marché ? Lesquelles n'étaient pas efficaces et pourquoi ? Comment ces formules de présentation peuvent-elles être changées ou améliorées ?



Avez-vous reçu une couverture dans les médias/la presse ? Etait-ce utile pour votre effort ? Comment pourriez-vous améliorer vos relations avec les médias ?

3. Utilisation de la recherche et des données



Comment l'utilisation des données et de la recherche a-t-elle renforcé votre effort ?



Est-ce que les données ont été présentées de manière claire et convaincante ? Comment pourriez-vous améliorer votre présentation ?



Est-ce que votre effort de plaidoyer a soulevé de nouvelles questions de recherche ? Faut-il plus de données pour soutenir votre objectif de plaidoyer ? Dans l'affirmative, les données sont-elles disponibles ailleurs ou devez-vous faire la recherche ?

4. **Processus de prise de décisions**



Est-ce que le processus de prise de décisions est plus ouvert grâce à vos efforts ?



Sera-t-il plus facile la prochaine fois d'atteindre et de persuader des décideurs ? Pourquoi ou pourquoi pas ?



Combien de personnes/d'organisations en plus participent au processus de prise de décisions qu'avant que vous ne commenciez ? Comment cela a-t-il aidé ou entravé vos efforts ?



Comment pourriez-vous améliorer la manière dont vous influencez le processus de prise de décisions ?

5. Mise en place de groupes de pression



Comment votre groupe de pression a-t-il réussi à attirer l'attention sur le problème et à mettre en place un soutien pour l'objectif de plaidoyer ?



L'information a-t-elle été fournie en temps opportun aux membres ? Comment pourrait-on améliorer la diffusion de l'information ?



Existe-t-il des conflits non résolus dans le groupe de pression ? Comment peuvent-ils être pris en compte et résolus ?

5. Mise en place de groupes de pression (suite)

- ☒ Existe-t-il un niveau élevé de collaboration et d'échange d'information entre les membres des groupes de pression ? Comment pourrait-on renforcer les relations internes dans le groupe de pression ?

- ☒ Est-ce que le groupe de pression a gagné ou perdu des membres ? Comment pourriez-vous attirer de nouveaux membres et/ou empêcher les membres de partir ?

- ☒ Est-ce que le groupe de pression a fourni des occasions de développement du leadership entre les membres ?

- ☒ Comment votre réseau a-t-il aidé votre plaidoyer ? Comment pourriez-vous élargir votre réseau ?

6. Gestion générale

- ☒ Est-ce que votre effort de plaidoyer est financièrement viable ? Comment pourriez-vous mobiliser des ressources supplémentaires ?

- ☒ Le système comptable est-il adéquat ? Pouvez-vous fournir aux bailleurs de fonds une comptabilité exacte montrant comment l'argent a été dépensé ?

- ☒ Comment pourriez-vous utiliser plus efficacement vos ressources financières ?

- ☒ Est-ce que les événements/activités ont été réussis et est-ce que les réunions se sont déroulées sans problèmes majeurs ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Comment pourrait-on améliorer l'aspect logistique ?

- ☒ Est-ce que vous-même ou votre organisation êtes submergé ou découragé ? Comment pourriez-vous obtenir plus d'aide ? Devriez-vous limiter davantage votre but ou vous donner des délais plus longs pour que votre effort soit plus maîtrisable ?

Glossaire

Action de politique	Etapes ou mesures prises pour remédier à un problème en changeant ou en renforçant une politique.
Auto-évaluation	Fait de revoir ou d'examiner le statut ou le processus de votre propre projet ou activité, par exemple le plaidoyer, sans assistance de l'extérieur.
Banque mondiale	La Banque internationale pour la reconstruction et le développement, souvent appelée la «Banque mondiale» est un organisme des Nations Unies. La Banque encourage la croissance durable et des investissements au niveau des personnes afin de diminuer la pauvreté et d'améliorer les niveaux de vie en fournissant prêts, assistance technique et directions en matière de politiques pour aider ses membres qui sont des pays en développement.
But	Le sujet de votre activité de plaidoyer. C'est ce que vous espérez atteindre dans les 10 ou 20 années à venir.
Cadre conceptuel	Structure descriptive qui présente une idée ou un concept en tant que processus.
Carte de politique	Outil utilisé pour identifier et apprendre à connaître les publics clés.

Cible	But ou groupe spécifique qui devrait être atteint. Un groupe cible est un ensemble particulier de personnes ayant les mêmes caractéristiques devant être atteint. Un message cible présente l'information de manière spéciale pour attirer l'attention d'un groupe particulier de personnes.
Communiqué de presse	Brève description d'un événement, d'un projet ou d'une étude de recherche qui est remise au média aux fins de diffusion ou de publication.
Conférence de presse	Réunion avec les médias pour discuter d'une position, décision ou action et pour répondre aux questions des journalistes à propos de cette position, décision ou action.
Consensus	Accord entre un groupe diversifié de personnes ou d'organisations.
Contribution en nature	Don de temps, d'expertise, de locaux ou de produits. Il peut s'agir de l'espace nécessaire pour un bureau ou d'un déjeuner offert pour une réunion, de fournitures de bureaux, d'assistance technique ou de soutien administratif occasionnel.
Critère	Questions ou normes utilisées pour mesurer les progrès faits vers la réalisation d'un but ou pour comparer des objectifs différents.
Décideur	Une personne qui a l'autorité nécessaire pour créer ou changer des politiques, programmes ou lois aux niveaux communal, organisationnel ou gouvernemental.
Enchère	Technique d'appel de fonds visant à vendre des objets ou services donnés. Les gens lancent des offres de prix pour tel ou tel objet et celui qui a la meilleure proposition

l'emporte et achète l'objet. L'argent mobilisé moins les dépenses encourues représente la marge bénéficiaire du groupe qui a organisé l'événement.

Frais généraux	Dépenses de fonctionnement fixes d'une organisation qui sont ajoutées à un budget pour permettre aux organisations de fonctionner. Les frais généraux englobent les loyers, les services, le matériel, les fournitures et les communications.
Groupe de pression	Un groupe d'organisations travaillant ensemble de manière coordonnée pour atteindre un but commun.
Imprévus	Pourcentage d'un budget non affecté et qui peut être utilisé pour des dépenses ou des majorations imprévues dans les coûts qui n'avaient pas été prévues dans le budget original.
Jargon	Termes spécialisés d'une profession, d'un commerce ou d'une industrie en particulier.
Marketing social	Communication systématique d'idées et d'informations aux personnes dans le but de modifier le comportement humain individuel pour un bien social.
Media	Système organisé pour apporter l'information au public par le biais de la télévision, de la radio, des journaux, des revues, des bulletins, etc.
Message	Enoncé qui vise à informer, persuader ou motiver un public.

Objectif	Etape définie et progressive vers la réalisation d'un but. Un objectif de plaidoyer vise à changer les politiques, les programmes et les positions de gouvernements, d'institutions ou d'organisations se rapportant au but ou à la réalisation de ce but.
ONG	Organisation non gouvernementale
Parties concernées	Personnes ou groupes qui sont intéressés ou préoccupés à propos de la question ou du problème.
Plaidoyer	Une action visant à changer les politiques, positions ou programmes d'une institution, quelle qu'elle soit.
Point d'entrée	Moyen d'avoir accès au public que vous souhaitez atteindre. Il peut s'agir d'une heure spécifique, d'un endroit particulier ou d'une personne qui peut vous aider à obtenir l'attention de votre public.
Politique	Directives d'action, de conduite ou de réglementation décidées par un gouvernement, une entreprise ou une institution dont le but est d'influencer ou de déterminer les décisions ou les procédures.
Processus alternatif	Un processus décisionnel en vue de changer les politiques existant entièrement en dehors des procédures officielles stipulées par la loi ou par un document de politique organisationnelle.
Processus officiel	La procédure décisionnelle officielle qui doit être suivie pour changer une politique, telle que stipulée par la loi ou la politique organisationnelle consignée dans un document.

Public	Une personne ou des gens auxquels sont transmis les informations et auxquels s'adressent les messages.
Public primaire	Décideurs qui ont le pouvoir d'influencer directement le changement nécessaire pour que votre objectif puisse être atteint.
Public secondaire	Personnes et groupes qui peuvent influencer les décideurs (ou public primaire). Les opinions et les actions de ces "personnes influentes" sont importantes pour atteindre l'objectif du plaidoyer <i>dans la mesure</i> où elles affectent les opinions et les actions des décideurs.
Recherche qualitative	Méthodologie de recherche qui recueille les expériences et les opinions d'un sous-ensemble de personnes afin de pouvoir généraliser les conclusions à un ensemble plus important de la population. Les techniques de recherche qualitative sont les suivantes : observation, interviews approfondies et groupes de discussion focalisée (discussion organisée avec un animateur portant sur un thème de recherche avec des groupes de personnes ayant le même niveau d'éducation, le même âge, sexe, lieu de résidence etc.).
Recherche quantitative	Méthodologie de recherche qui collecte des mesures et statistiques auprès d'un petit échantillon de la population pour généraliser les conclusions à un ensemble plus important de la population. Les enquêtes et les sondages avec des questionnaires sont des méthodes de recherche quantitative.
Réseau	Personnes ou organisations prêtes à s'entraider ou à collaborer pour atteindre un but commun.

Réunion d'information	Récapitulatif succinct et clair d'une situation ou d'un événement. Parfois, la formule réunion est remplacée par la distribution de matériel imprimé.
Réunion ouverte	Réunion à laquelle peuvent assister toute personne ou toute organisation.
Sit in	Forme de protestation où les gens se rassemblent dans un endroit particulier (par exemple, un bureau ou une court de justice, etc.) et refusent de partir tant que leurs demandes ne sont pas entendues ou satisfaites.
Thème	Sujet intéressant ceux responsables du plaidoyer ou ceux qui doivent prendre les décisions.
UNICEF	Le Fond des Nations Unies pour l'enfance
USAID	L'Agence des Etats-Unis pour le développement international.

Références

- After Cairo: A Handbook on Advocacy for Women Leaders.* Washington, DC: Center for Population and Development Activities (CEDPA), 1995. Pour de plus amples informations sur le CEDPA en Afrique, contactez: CEDPA, 1717 Mass. Ave., NW, Washington, DC 20036 USA tél: 202-667-1142, fax: 202-332-4496, email: cmail@cedpa.org, www.cedpa.org.
- Centre pour l'étude de l'adolescence (CSA), 1995. Pour de plus amples informations sur le CSA ou l'Association kenyane pour la promotion de la santé de l'adolescence (KAPAH), contactez: KAPAH, P.O. Box 19329, Nairobi, Kenya, tél: 254-2-562901.
- Kenya Demographic Health Survey, 1993.* Washington, DC: MACRO International, 1993.
- Midwest Academy. *Organizing for Social Change*, Chicago, IL, 1991. Pour de plus amples informations contactez: Midwest Academy, 225 West Ohio Street, Suite 250, Chicago, IL, 60610, USA.
- Porter, Robert W. *Knowledge Utilization and the Process of Policy Formulation: Toward a Framework for Africa.* Washington, DC: The Academy for Educational Development, Projet SARA, 1995.
- Sofaer, Shoshanna. *Utilization of Evaluation Results for Policy Advocacy.* National Conference on Health Education and Health Promotion, USA, April 1994.
- VeneKlasen, Lisa. *Policy Players: A Power Map for Advocacy Planning.* Washington, DC: InterAction, 1995. Pour de plus amples informations contactez: InterAction, 1717 Massachusetts Ave., NW, Washington, DC 20036, USA, tel: 202-667-8227, fax: 202-667-8236.

Nous avons besoin d'études de cas

Le Projet SARA est à la recherche de bonnes études de cas provenant de différents secteurs pouvant être utilisées dans le cadre de ses activités de plaidoyer. Si vous avez de l'expérience en matière de plaidoyer ou si vous êtes au courant d'activités en ce domaine que vous voulez bien partager avec nous, prière de fournir l'information mentionnée ci-dessus, de décrire l'activité de plaidoyer et de renvoyer ce formulaire au Projet SARA.

Votre nom :

Organisation :

Adresse :

Pays :

Téléphone :

Fax :

Courrier électronique :



Prière de renvoyer à l'adresse suivante :

SARA Project - Advocacy
Academy for Educational Development
1255, 23rd Street, NW
Washington, DC, 20037
USA
Téléphone : 202-884-8700
Fax : 202-884-8701
Courrier électronique : sara@aed.org

Prière de décrire l'expérience en matière de plaidoyer dans l'espace fourni ci-après. Utiliser des pages supplémentaires si c'est nécessaire.

