

AFP

Portfolio de
Plaidoyer

Élaborer une stratégie

AFP SMART: Guide pour l'obtention de Gains Rapides — Créer un consensus, Concentrer les efforts, Réussir le changement

NOV 2013

La conception de stratégie est essentielle au plaidoyer parce qu'elle réunit les diverses parties prenantes et pose les bases pour réussir le changement. Les changements adviennent rarement grâce au seul impact d'un argument persuasif. Un plaidoyer efficace requiert du temps et de l'engagement afin d'évaluer le contexte politique, définir un objectif ciblé et identifier le décideur clé et le porteur du message le plus approprié.

AFP SMART: Guide pour l'obtention de Gains Rapides comprend des exemples tirés des pays où travaille AFP ; ils illustrent les activités qui ont permis d'augmenter le soutien financier et politique pour la planification familiale. Ce guide inclut aussi des exercices de groupe et des fiches de travail pour encourager la conception d'un plan orienté sur les résultats afin de transmettre le bon message au bon décideur au bon moment.

Établir un consensus, Concentrer les efforts, Réussir le Changement

AFP SMART: Guide pour l'obtention de Gains Rapides

INTRODUCTION	1
PHASE 1: ÉTABLIR UN CONSENSUS	3
<i>Étape 1: Décider qui impliquer</i>	3
<i>Étape 2: Définir des objectifs SMART</i>	7
<i>Étape 3: Identifier le décideur clé</i>	10
PHASE 2: CONCENTRER LES EFFORTS	11
<i>Étape 4: Examiner le contexte</i>	11
<i>Étape 5: Apprendre à connaître le décideur</i>	13
<i>Étape 6: Formuler la bonne requête de plaidoyer</i>	16
PHASE 3: REUSSIR LE CHANGEMENT	28
<i>Étape 7: Préparer un plan de travail et un budget</i>	28
<i>Étape 8: Établir des précédents pour évaluer le progrès</i>	32
<i>Étape 9: Exécuter et évaluer la stratégie</i>	34
APPENDICES	36
<i>Appendice 1: Fiches de travail en groupe</i>	36
<i>Appendice 2: L'Approche de plaidoyer SMART en neuf étapes</i>	43

Introduction

L'approche de plaidoyer d'Advance Family Planning (AFP) se focalise sur l'obtention de Gains Rapides : des décisions politiques ou financières qui doivent être prises à court terme pour parvenir à un but global sur le long terme. AFP SMART : Guide pour l'obtention de Gains Rapides présente les grandes lignes d'une approche par étapes permettant de concevoir une stratégie de plaidoyer ciblée et collaborative pour obtenir des gains rapides. Les Gains Rapides peuvent être classés en trois catégories de résultats :

- Augmentation des ressources financières ;
- Changement législatif, politique, ou régulation ; ou
- Meilleure application ou responsabilisation d'une loi, politique publique ou régulation existante.

Le Guide de Plaidoyer AFP SMART consiste en neuf étapes divisées en trois phases :

Phase 1: Établir un consensus		
Étape 1: Décider qui impliquer	Étape 2: Définir des objectifs SMART	Étape 3: Identifier le décideur clé
Phase 2: Concentrer les efforts		
Étape 4: Examiner le contexte	Étape 5: Apprendre à connaître le décideur	Étape 6: Formuler la bonne requête de plaidoyer
Phase 3: Réussir le changement		
Étape 7: Préparer un plan de travail et un budget	Étape 8: Établir des précédents pour évaluer le progrès	Étape 9: Exécuter et évaluer la stratégie

Notre approche requiert du temps, de l'engagement et de la concentration. Elle exige aussi une connaissance des questions qui freinent l'accès à la planification familiale, et du contexte politique et programmatique dans lequel les décisions sont prises.

Pour concevoir une stratégie, il est souvent utile d'organiser une session de planification d'au moins deux jours. Bien qu'il soit utile que les membres du groupe de planification de la stratégie aient une certaine expertise du plaidoyer, il n'est pas nécessaire que tous les participants soient des plaideurs. Toutefois, tous les participants doivent s'engager à atteindre un même but global — comme par exemple, répondre aux besoins des femmes et des couples en matière de planification familiale volontaire. Un modérateur devra faciliter le dialogue au sein du groupe pour passer de l'étape 2 à 8. L'étape 1 consiste à préparer un plan de travail. Utilisez les fiches de travail en Appendice 1 pour documenter les résultats des exercices de groupe. Référez-vous à l'Appendice 2 pour un résumé de chaque étape.

Phase 1: Établir un consensus

Créer un consensus n'est pas toujours facile mais cela est nécessaire pour atteindre les objectifs fixés. Quand on prépare une session de planification stratégique, il faut d'abord établir une vision claire de la question posée. Quelle est votre vision ? Pourquoi le plaidoyer est-il la bonne approche ?

1 ○○○ Étape 1: Décider ○○○ qui impliquer

Les chances de succès augmentent quand on réunit les bonnes personnes à la session de planification stratégique. Il est préférable de concevoir la stratégie de plaidoyer ciblée en petit groupe ; toutefois, de plus grands groupes peuvent apporter des points de vue et des idées plus variés concernant le contexte politique. À de rares occasions, une personne peut à elle seule être capable de mener une stratégie à son terme, mais dans ce cas, il faut parvenir à un consensus parmi les personnes chargées d'appliquer le plan d'action.

Une large gamme d'acteurs — des organisations non gouvernementales (ONG) qui partagent une même vision, des responsables du gouvernement capables de donner des conseils avisés, des chercheurs ou des personnes chargées de l'application des services de santé — peuvent tous apporter leur expertise. L'expertise et le mélange opportun des acteurs clés sont indispensables pour transmettre le bon message au bon décideur au bon moment.

En général, l'équipe de conception stratégique doit inclure des individus caractérisés par leur(s) :

- **Influence** — des individus respectés dans leur milieu, en mesure d'informer stratégiquement et sélectivement les décideurs, tout en renforçant l'engagement de ces derniers pour l'action politique. Ces individus ont l'influence nécessaire, les contacts et l'accès aux personnes exerçant un pouvoir de décision essentiel pour parvenir à des changements politiques significatifs.

- **Expertise** — des professionnels tels que des experts en planification familiale, conception de politiques, gestion et chaîne d’approvisionnement, qui contribuent à la conception de stratégies et guident leur mise en œuvre. Ces personnes constituent la base des groupes de travail aux niveaux national et du district. Ce sont des informateurs clés à même d’identifier les opportunités de plaidoyer et de fournir des données, des preuves et des récits pertinents grâce à leur expérience et expertise. Ils aident aussi à gérer l’impact du changement politique et à promouvoir la planification familiale au sein de leurs districts.
- **Expérience du terrain** — La planification familiale et le plaidoyer font partie du travail quotidien de ces personnes. Celles-ci ont les qualifications et les ressources requises pour organiser et motiver d’autres champions de la planification familiale, appliquer des stratégies de plaidoyer en vue d’atteindre des buts sur le long terme et générer des changements politiques affectant la prestation de services et les programmes de santé.
- **Compétences de modérateur** — Un ou des modérateurs peuvent faciliter une discussion constructive, remettre en question des suppositions, servir de médiateur en cas de désaccord et s’assurer que la session reste focalisée sur la tâche à accomplir dans les limites du temps imparti. Qu’il soit bénévole ou salarié, le modérateur — un professionnel spécialisé dans les dynamiques et discussions de groupe pour traiter d’une question clé, faciliter la prise de décision ou atteindre un but — peut aider à assurer un processus de conception de stratégie efficace.

Les individus du groupe de planification auront souvent des divergences d’opinion; les étapes 2–8 présentent les grandes lignes du processus de collaboration pour parvenir à un consensus.

Choisir les membres d'un Groupe de Travail au niveau du District en Indonésie

En novembre 2010, l'AFP a aidé à établir un Groupe de Travail dans un district de Bandung en vue d'ouvrir un espace de discussion aux décideurs locaux en mesure d'identifier des opportunités de plaidoyer. Les plaideurs estimaient que les fonds alloués pour le personnel de planification familiale et les bénévoles étaient insuffisants et que cela représentait un obstacle à l'expansion de l'accès aux méthodes contraceptives de longue durée dans les centres de santé. Parmi les personnes invitées à participer au Groupe de Travail responsable de la stratégie de plaidoyer figuraient entre autres des représentants locaux du programme de planification familiale du gouvernement (BKKBN), l'agence locale de planification de développement, le bureau de santé du district, le mouvement pour le programme de Bien-être familial, l'unité pour l'autonomisation de la communauté et le gouvernement du village, des groupes cliniques, l'association des chefs de village et le centre de planification familiale. Le Groupe de Travail du district bénéficiait également d'une forte représentation auprès des autorités gouvernementales, lesquelles ont accru la légitimité du Groupe et apporté des connaissances internes permettant d'identifier les opportunités de plaidoyer.

À FAIRE ET NE PAS FAIRE

- **Assurez-vous que les bonnes personnes soient à la table de planification.** En comptant sur la participation et l'engagement de parties prenantes clés qui ont l'autorité de parler au nom de leur organisation, vous faciliterez le processus de conception de la stratégie.
- **Ne brusquez pas le processus de collaboration.** En prenant le temps nécessaire pour parvenir à un consensus et concevoir une stratégie ciblée, vous atteindrez votre objectif plus rapidement.

Liste de vérifications (à préparer à l'avance)

- Participants — Qui doit être impliqué et pourquoi ?
- Coordination — Qui va concevoir et gérer le programme ?
- Date et temps — Quand le groupe de travail pourra-t-il consacrer le temps nécessaire à la conception de la stratégie de plaidoyer ?
- Invitations — Qui invitera les participants ? L'envoi d'une invitation par un responsable politique ou un leader de la planification familiale permettra-t-il de convaincre ou d'augmenter la participation au groupe de travail ?
- Lieu de réunion — Quel type d'environnement va mener à une session de planification stratégique productive ?
- Coût — Avez-vous besoin de payer les services d'un modérateur ? la location d'une salle de travail/ de réunion ? les repas ? Si oui, qui va payer ?
- Construction de consensus — Si votre groupe travaille ensemble pour la première fois, devez-vous fournir préalablement des documents liés à votre question ? Existe-t-il des moyens d'identifier les politiques prioritaires en amont de la réunion, comme par exemple en évaluant le contexte politique de la prise de décision ?

Étape 2: Définir des objectifs SMART

Chaque plaideur rêve de construire un monde meilleur pour de meilleures vies. Pour réaliser ces rêves, il nous faut adopter une perspective de long terme et nous focaliser sur des progrès par étape et à court terme. La définition de ce que l'on espère réaliser sur le long terme est une étape clé de la construction de consensus au sein du groupe de travail. Puis il faut se demander : « Qu'est-ce que j'essaie vraiment d'accomplir et que peut-on faire dans *l'immédiat*? »

Il est vital d'identifier un objectif « SMART »¹. SMART est un acronyme et moyen mnémotechnique pour nous aider à nous rappeler des éléments importants de l'objectif du plaidoyer. Les résultats recherchés sont SMART (« intelligents », en anglais) dans la mesure où ils sont :

Spécifiques — Qu'aura t-on réalisé si les efforts de plaidoyer parviennent à leur fin ? Plus l'objectif de plaidoyer est spécifique, plus il y a de chances que la stratégie de plaidoyer aboutisse aux résultats et à l'impact recherché. Par exemple, un objectif comme « augmenter la sensibilisation à la planification familiale » n'indique ni le public cible, ni les moyens nécessaires, ni le sujet du message, ni l'échéance de l'action. La question fondamentale est de savoir ce qu'on aura accompli en augmentant la sensibilisation. Définir en détail un objectif spécifique encourage les partenaires et décideurs à se mobiliser pour obtenir le résultat recherché. Il est dans ce sens nécessaire de rendre visible le moment où un effort de plaidoyer a porté ses fruits.

Mesurables — Pour savoir si les résultats recherchés ont été atteints, des indicateurs quantitatifs et qualitatifs sont utilisés. Ce cadre de travail permet à une personne extérieure aux efforts de plaidoyer d'observer et de vérifier les résultats de votre stratégie. Par exemple, un objectif tel que « augmenter de 5% les ressources budgétaires allouées à la planification familiale durant la prochaine année fiscale » est mesurable, alors qu'« augmenter le soutien du gouvernement » est vague, et donc plus difficile à mesurer.

Quand vous concevez un objectif de plaidoyer, assurez-vous qu'il soit **SMART** :

Spécifique
Mesurable
Atteignable
Réaliste
Temporellement défini

¹ Doran, G.T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70, 11(AMA FORUM), 35-36.

Atteignables — Les résultats doivent être réalisables. Il faut se poser des questions concrètes comme: est-il possible d’atteindre ce résultat avec les ressources dont on dispose? À l’échéance prévue? Cette question bénéficie-t-elle déjà d’un soutien au sein du gouvernement, ou auprès d’autres parties prenantes? Pour obtenir des résultats ou poursuivre un objectif, il est également nécessaire de réaliser une analyse détaillée du niveau requis de ressources humaines, techniques et financières.

Réalistes — L’objectif à atteindre doit contribuer activement à la réalisation du but global de vos efforts de plaidoyer. Il doit y avoir un lien étroit et crédible entre les activités prévues, les ressources disponibles, les partenariats possibles et les résultats recherchés.

Temporellement définis — On a plus de chances d’atteindre un objectif quand on choisit une date spécifique pour sa réalisation; se mettre d’accord sur un calendrier précis aide à planifier le déploiement de ressources (le temps de travail des bénévoles ou du personnel, les finances, etc.) et des activités (communiqués de presse, rapport d’une réunion concernant une analyse de budget, etc.).

Par exemple, le but de l’initiative Planification Familiale 2020 (PF2020) est de permettre à 120 millions de femmes et jeunes filles supplémentaires dans les pays les plus pauvres d’avoir accès aux informations, services et produits de contraception, sans aucune forme de coercition ni discrimination. Pour atteindre ce but, il faut de nombreuses interventions politiques et programmatiques. La contribution d’AFP à la réalisation de ce but global est d’employer un plaidoyer stratégique pour augmenter les investissements financiers et l’engagement politique pour une planification familiale de haute qualité.

Les objectifs SMART sont nécessaires pour progresser étape par étape ou obtenir des Gains Rapides, qui doivent à terme mener à la réalisation du but global. Un objectif SMART peut consister par exemple en l’augmentation de 5% des fonds alloués à la planification familiale dans le budget de santé d’un district pendant l’année fiscale à venir, ou en l’intégration de la distribution communautaire de contraceptifs injectables dans les directives du Ministère de la Santé.

SUGGESTION

« Allez dans le sens du courant » — les objectifs SMART doivent refléter les priorités du gouvernement et/ou bénéficiaire déjà d’un large soutien de la base.

Travail en groupe 2.1

S'accorder sur un but global et un objectif SMART

Identifiez un but global qui reflète les priorités des participants. Une fois que le groupe parvient à un consensus sur ce but global, réfléchissez aux objectifs SMART associés sur le court terme. Ceci peut être fait en initiant une discussion au sein du groupe de travail dans son intégralité ou en sous-groupes.

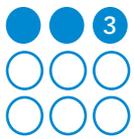
Le groupe évalue alors si les objectifs sont bien SMART et choisit quel objectif doit être placé au cœur de la stratégie de plaidoyer. Pour décider à quel objectif accorder la plus forte priorité, demandez-vous : « Lequel est le plus accessible et a la plus grande chance d'améliorer l'accès aux informations, services et produits de contraception ? »

Votre groupe peut décider de poursuivre plus d'un objectif à la fois. Il faut toutefois concevoir une stratégie de plaidoyer pour chaque objectif fixé, et prendre soin de définir si le groupe a la capacité de poursuivre plusieurs objectifs en même temps. Rappelez-vous que la réalisation de ce premier objectif démontrera que le progrès est possible et consolidera l'enthousiasme et la capacité de l'équipe à atteindre rapidement de nouveaux objectifs prioritaires.

Notez vos réponses dans l'Appendice 1, Tableau 2.1.

À FAIRE ET NE PAS FAIRE

- **Assurez-vous que votre objectif réponde à tous les critères SMART.** Testez-le auprès d'autres participants ou de personnes n'étant pas impliqués dans la conception de la stratégie pour vous assurer qu'il soit bien « SMART ».
- **Ne commettez pas l'erreur de choisir un objectif trop ambitieux.** Il se peut que vous deviez élaborer votre stratégie pendant beaucoup de temps avant d'atteindre un objectif accessible à court terme.



Étape 3: Identifier le décideur clé

Les chances de succès augmentent quand les efforts de plaidoyer identifient une personne spécifique influente. Après avoir conçu votre objectif SMART, il est essentiel de vous concentrer sur le décideur (ou dans certains cas, les décideurs) qui ont le pouvoir d'atteindre votre objectif. Pour identifier le décideur clé, il est bon de se poser ces questions importantes :

- Comment sont prises les décisions concernant le problème que vous voulez résoudre ?
- Qui est le mieux placé pour vous aider à atteindre votre objectif ? Par exemple, si vous cherchez à ajouter une ligne budgétaire pour la planification familiale dans le budget du gouvernement national, votre décideur clé est-il le Ministre de la Santé ou le Ministre des Finances ? S'il y a un problème de distribution des produits contraceptifs dans le système public, qui a l'autorité de rationaliser les politiques et les procédures ?

Travail en groupe 3.1 Identifier les décideurs clés

Déterminez collectivement les réponses aux questions ci-dessus et identifiez le/les décideur(s) pouvant vous aider à atteindre votre objectif. Notez son/leurs nom(s) et poste(s) respectifs, et assurez-vous que le groupe soit d'accord sur la sélection. Il peut y avoir plus d'un décideur impliqué dans votre thème, ce qui se révèle ou se confirme souvent au cours de la discussion. Rappelez-vous que plus vous en savez sur le/les décideur(s), plus il vous sera facile de concevoir et appliquer votre stratégie. Vous utiliserez vos connaissances concernant le décideur et le processus de décision au fur et à mesure que vous concevrez les spécificités de votre stratégie, ses messages et ses requêtes d'action politique.

Notez vos réponses dans l'Appendice 1, Tableau 3.1.

- Devez-vous concentrer vos efforts au plus haut niveau (le Ministre de la Santé ou des Finances) ou bien les orienter vers un conseiller du Ministre, tel que le Directeur des services de santé préventive ou reproductive, ou bien la personne qui prépare le budget ?
- Avez-vous besoin d'un décideur pour atteindre votre objectif ?

À FAIRE ET NE PAS FAIRE

- **Identifiez le bon décideur.** Par exemple, un responsable de mi-niveau, et non pas de haut niveau est parfois plus à même de faire le premier pas vers votre objectif.
- **Ne supposez pas qu'il n'y a qu'un seul décideur.** Vous pouvez avoir besoin de persuader plus d'une personne ou un comité entier de direction gouvernementale.

Phase 2: Concentrer les efforts

Étape 4: Examiner le contexte

Connaître le contexte dans lequel vous travaillez aide à comprendre les facteurs externes pouvant influencer votre capacité de réussite. Cet exercice est similaire à une analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces d'un projet.

ÉVALUER LES INFLUENCES EXTERNES

Une analyse externe (également appelée « évaluation du contexte ») évalue les opportunités d'une organisation ou d'une coalition d'un point de vue contextuel, et les défis auxquels elle est confrontée. Par exemple, quels événements prévisibles ou décisions politiques peuvent renforcer votre objectif ? A quelle opposition pourriez-vous être confronté lorsque vous tenterez d'atteindre votre objectif ? Existe-il des processus ou alliances à échelle mondiale qui peuvent vous aider à établir des liens ou fournir d'autres ressources ? D'autres programmes font-ils concurrence au vôtre en termes de demande de ressources ou d'attention politique ?

S'il y a des défis ou des oppositions, sont-ils surmontables ? Cela peut valoir la peine de classer les défis par ordre de priorité/d'importance pour savoir si vous devriez changer d'objectif.

Voir « Application du plan de travail » : vous y trouverez les lignes directrices permettant d'évaluer le contexte dans lequel vous opérez.

Travail en groupe 4.1

Dresser une liste des facteurs externes pouvant aider votre stratégie de plaidoyer ou y faire obstacle

Tenez bien compte et prenez note des opportunités et défis externes pour votre organisation ou votre coalition. Que va-t-il se passer dans votre contexte d'action qui pourrait affecter votre capacité à atteindre l'objectif fixé à l'Étape 2 ? Préparez deux listes : une pour les opportunités externes et une autre pour les défis externes. L'Étape 7 porte sur les opportunités et défis internes.

Notez vos réponses dans l'Appendice 1, Tableau 4.1.

À FAIRE ET NE PAS FAIRE

- **Évaluez si les défis peuvent être surmontés et si c'est le bon moment pour agir.** Il se peut que le contexte/ calendrier soient plus favorables plus tard.
- **N'oubliez pas d'évaluer les facteurs régionaux, nationaux et internationaux pouvant aider votre avancée ou la ralentir.** Abordez la question de façon aussi générale que possible pour vous assurer que vous comprenez parfaitement le contexte dans lequel vous travaillez.



Étape 5: Apprendre à connaître le décideur

Référez-vous à l'Étape 3 où vous avez identifié le/les décideur(s). L'Étape 5 consiste à explorer tout ce que vous savez sur cette personne. Quelle est sa position sur le problème que vous souhaitez résoudre? Quelle est sa vision de la planification familiale ?

Tenez compte de tout ce que vous aimeriez ou devriez savoir concernant votre décideur cible :

- Quelle est sa formation / son expérience ?
- A-t-il fait des déclarations en faveur ou contre la planification familiale ?
- A-t-il voté pour ou contre les questions liées à la population, la planification familiale et la santé maternelle ou reproductive ?
- Dans quel cadre social/politique évolue-t-il ? Valorise-t-il l'opinion d'une personne en particulier ? Si oui, de qui ?
- Est-il prêt et à même d'agir pour les questions qui l'importent? Est-il prêt à agir pour les questions de planification familiale ?

En plus des informations ci-dessus, déterminez la meilleure façon d'aborder les décideurs. Comment allez-vous les convaincre — allez-vous partager dès le *départ des informations/données sur la planification familiale ou votre sujet précis* ? En supposant que la personne connaisse le sujet, êtes-vous *en train de renforcer sa volonté et sa confiance, l'encourageant ainsi à passer à l'action* ? Si votre décideur est déjà impliqué et actif dans ce domaine, vous pouvez *le remercier de son travail accompli* pour l'encourager à continuer de soutenir votre cause. Vous trouverez ci-dessous trois moyens importants de soutenir le décideur qui vous apportera son soutien :

- **Informez-le** — Le décideur peut ne pas s'y connaître en planification familiale, ou connaître le sujet mais ne pas s'y intéresser ou penser qu'il est de moindre importance en comparaison à d'autres problèmes. Il peut s'avérer nécessaire de fournir des informations ou des données sur le sujet avant que le décideur n'envisage de passer à l'action. Par exemple, quelle est la gravité du problème auquel vous espérez remédier ? Que doit savoir le décideur pour vous accorder son attention et faire de votre cause une priorité ? Quels sont les moyens les plus efficaces pour répondre à votre problème et quels sont les retombées positives que vous pouvez escompter ?

- **Soutenez-le pour l'encourager à passer à l'action** — Qu'est-ce qui peut convaincre un décideur de passer à l'action ? Quelle est l'action la plus facile qu'il puisse faire et qui fera la différence ? Où se situe votre requête dans le calendrier des priorités et la perception des risques du décideur ? Pourquoi la collaboration de votre groupe sur cette question est-elle bénéfique ? Qu'est-ce que le décideur a à y gagner ? D'un point de vue professionnel ? Personnel ? En terme de réputation ?

Votre tâche consiste ici à réduire la perception du risque pris par le décideur. En citant par exemple d'autres décideurs qui ont pris des initiatives sur le même sujet, et en montrant que les bénéfices sont plus nombreux que les risques.

- **Remerciez-le d'avoir pris des initiatives** — Remerciez le décideur et reconnaissez ouvertement que son action en faveur de votre cause peut avoir un impact réel. Remerciez le décideur publiquement et reconnaissez le rôle qu'il a joué dans l'accomplissement de vos objectifs. En partageant votre appréciation de sa prise de décision, vous l'encouragerez à prendre de nouvelles initiatives si nécessaire.

En réfléchissant aux questions de planification familiale du point de vue du décideur, cherchez aussi à comprendre ses valeurs. Mettez-vous à sa place et adaptez votre stratégie à ses priorités pour améliorer la santé, le bien-être et le développement économique et social, ainsi que pour sa carrière et son bagage politique.

Pensez à ce qui compte le plus pour votre décideur et tenez compte du contexte dans lequel il opère :

- Se sent-il concerné par la santé maternelle ou les droits des femmes ?
- Est-il important à ses yeux que les programmes de santé publique soient rentables ?
- Son âge le rend-t-il plus ou moins ouvert au changement ?
- Certaines preuves ou une certaine expérience personnelle retiendront-elles son attention ?
- Des élections sont-elles prévues cette année et son poste pourrait-il en être affecté ?
- Le Président soutient-il la planification familiale ?
- Les initiatives politiques dans votre domaine lui permettraient-elles de progresser dans sa carrière ou d'asseoir sa réputation à l'échelle régionale ou globale ?

Enfin, les points de vue des décideurs peuvent changer, et c'est d'ailleurs souvent le cas. Au fur et à mesure que vous mettez en place votre stratégie, suivez de près les déclarations publiques du décideur et notez les informations que vous recueillerez au cours de réunions ou auprès de personnes qui le connaissent bien ; cela vous aidera à affiner votre approche et votre requête.

Travail en groupe 5.1

Évaluer les connaissances, les valeurs et la volonté d'agir de chaque décideur

Échangez des idées au sein de votre groupe de travail pour trouver des réponses à la section « Apprendre à connaître le décideur ». Notez vos réponses, en renseignant toute information pertinente le concernant.

Déterminez les besoins du décideur en matière d'information, d'encouragement et de reconnaissance. Enregistrez par écrit les décisions de votre groupe.

Préparez une déclaration éthique pour le décideur, en notant clairement ce qui compte le plus à ses yeux.

Ce travail influencera les décisions que vous prendrez à l'Étape 6 quand vous formulerez vos messages et votre requête de plaidoyer.

Notez vos réponses dans l'Appendice 1, Tableau 5.1.

À FAIRE ET NE PAS FAIRE

- **Trouvez le plus d'informations possibles concernant le décideur.** TMieux vous connaîtrez le décideur, mieux vous serez à même d'adapter votre stratégie à ses priorités.
- **Ne supposez pas que vous connaissez déjà tout du décideur.** Parlez aux gens qui le connaissent bien pour que votre évaluation soit aussi factuelle que possible.



Étape 6: Formuler la bonne requête de plaidoyer

Vous savez maintenant quelles questions sont les plus importantes pour que le/les décideur(s) puisse(nt) mobiliser les ressources, modifier les politiques et convaincre d'autres personnes de le/les suivre. En préparant la prochaine étape — c'est à dire, demander au décideur d'agir — pensez à la manière dont les personnes prennent des décisions et préparez votre requête de plaidoyer SMART.

Pour soutenir des discussions *rationnelles*, les preuves sont essentielles. Les plaideurs doivent être bien préparés et au courant 1) des résultats de recherches actuelles pour identifier les manques et les besoins dans l'accès aux services contraceptifs, 2) des approches programmatiques vérifiées et prometteuses, et 3) des retours sur investissements dans l'information, les services et produits de planification familiale. Le plaidoyer fondé sur des preuves aide à neutraliser la controverse et à mener à un accord.

ARGUMENTS RATIONNELS

Utilisez des faits ou des preuves

ARGUMENTS ÉMOTIONNELS

Utilisez des histoires et des photos marquantes

ARGUMENTS ÉTHIQUES

Utilisez une approche basée sur les droits

Les arguments *émotionnels* apportent une dimension humaine. Ils se basent sur des récits personnels pour souligner les aspects communs des expériences et mettre en exergue le potentiel politique de la réduction des souffrances et de l'amélioration de la qualité de vie.

Les arguments *éthiques* tiennent compte des personnes en intégrant une certaine compréhension des normes sociales et culturelles. Ils sont basés sur la justice, l'empathie et la sensibilisation aux implications des actions ou de l'inaction.

Aucune catégorie d'argument ne garantit à elle seule que vous obtiendrez le soutien d'un décideur. De nombreuses stratégies ciblées sur le décideur sont souvent nécessaires et utilisent une combinaison d'arguments, voire les trois catégories citées ci-dessus. Pour être efficaces, les plaideurs doivent réfléchir aux arguments qui auront le plus de poids. Par exemple, un décideur avec une formation en

médecine ou en économie s'intéressera peut-être plus à l'analyse de données et de projections. Prenez soin d'inclure des arguments rationnels, émotionnels et éthiques dans votre requête auprès d'un décideur pour renforcer vos chances d'aboutir à un consensus et de réussir un changement politique.

Permettre aux agents de santé communautaire de fournir des contraceptifs injectables au Kenya

En 2012, des plaideurs kenyans ont dressé la liste des arguments les plus persuasifs pour convaincre les associations d'infirmiers et les décideurs clés locaux de soutenir l'adoption de nouvelles directives gouvernementales qui permettraient aux agents de santé communautaire de fournir des contraceptifs injectables. Une série d'arguments a ainsi été préparée pour soutenir leur requête. Ces plaideurs ont :

- Tiré partie d'années de recherche de terrain indiquant que les agents de santé communautaire sont à même de fournir cette méthode de planification familiale en toute sécurité — il s'agit là d'un argument *rationnel*.
- Loué l'expérience et l'expertise des infirmiers et souligné leur engagement pour que les femmes reçoivent les meilleurs soins possibles — c'est un argument *émotionnel*.
- Souligné le fait que les soins au niveau communautaire permettraient de réduire l'inégalité entre les femmes vivant en zones rurales et les femmes habitant les villes, et entre les plus riches et les plus pauvres — un argument *moral/éthique*.

L'association des infirmiers a approuvé les directives proposées par les plaideurs, lesquelles ont été effectives à l'échelle national à partir de 2013.

Travail en groupe 6.1

Concevoir des arguments efficaces en faveur de la planification familiale à partir de diverses perspectives

Échangez des idées au sein de votre groupe de travail sur les raisons rationnelles, émotionnelles et éthiques pour lesquelles un décideur devrait soutenir votre requête de planification familiale. Réfléchissez aux preuves/ récits/ cadre éthique dont vous avez besoin pour convaincre un décideur d'agir et faire ainsi progresser votre plaidoyer. Dressez une liste d'arguments rationnels, émotionnels et moraux/éthiques potentiels qui soutiennent votre cause.

En vous basant sur ce que vous savez du décideur, accordez une plus grande priorité aux arguments qui ont le plus de chances de susciter une réponse favorable de sa part. Vous devrez revoir ces arguments lorsque vous remplirez la fiche du message de plaidoyer.

Notez vos réponses dans l'Appendice 1, Tableau 6.1.

LA BOÎTE À IDÉES EN CINQ POINTS

De nombreuses stratégies de plaidoyer emploient une boîte à idées pour guider la réflexion (voir Tableaux 1 et 2). L'initiative AFP se base sur cette boîte à idées mise au point par Spitfire Strategies dans leur Smart Chart™ (www.smartchart.org) pour concevoir une requête, c'est-à-dire une demande d'action politique simple, cohérente, fondée sur des preuves. Du point de vue d'AFP, le succès dépend en grande partie de la perception du décideur comme un allié. Quelqu'un dont il faut aiguiller l'engagement pour mobiliser plus de ressources et établir un meilleur environnement politique. Le succès dépend aussi de la capacité à établir un consensus parmi les coalitions engagées pour un programme, mais dont les points de vue diffèrent sur la façon de l'aborder. Les stratégies de plaidoyer peuvent se focaliser sur de nombreux décideurs. Il peut s'avérer nécessaire de créer une boîte à idées pour plus d'un décideur.

SUGGESTION

Faites référence au décideur par son nom et pas seulement par son titre. Cela permet de cibler le message de façon plus précise.

Figure 1: La boîte à idées en cinq points

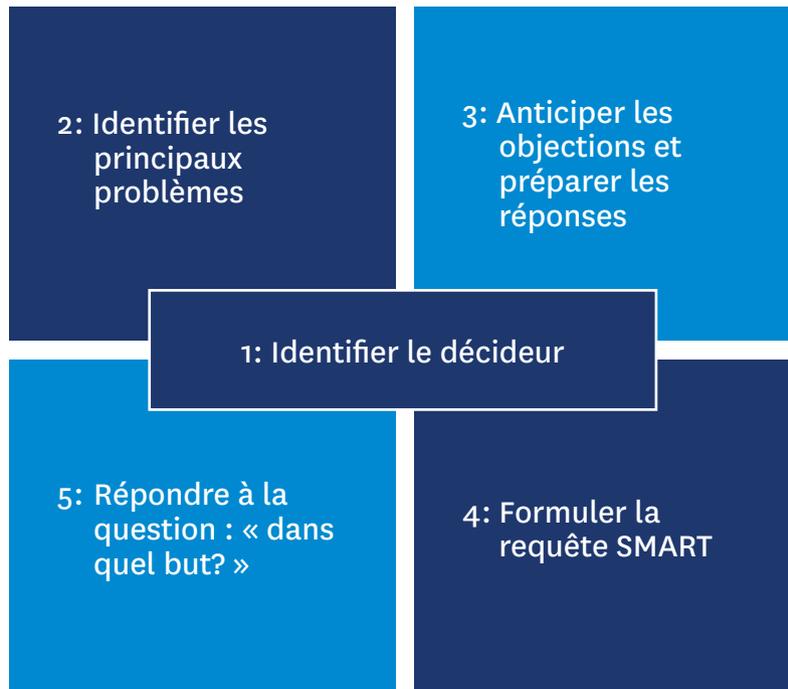


Figure 2: Exemple de boîte à idées



Travail en groupe 6.2

Concevoir une boîte à idées pour l'objectif SMART

Pour cet exercice, veuillez vous référer à ce que vous savez du décideur (voir étapes 3 et 5).

- 1. Identifiez le décideur clé.** Faites référence au décideur en utilisant son nom et non pas son titre pour permettre de cibler le message de façon plus précise.
- 2. Identifiez les problèmes et valeurs d'un décideur en particulier.** Par exemple, si un décideur pense que d'autres questions de santé sont prioritaires dans le budget national de santé, les plaideurs peuvent fournir des preuves sur 1) le besoin de planification familiale et sa rentabilité, 2) les inégalités de genre dans les investissements de santé, et 3) les récits de femmes qui attendent des heures pour obtenir la méthode contraceptive de leur choix, parce que c'est une priorité pour elles. Suggestion : passez en revue tout ce que vous savez du décideur (voir Étape 3).
- 3. Anticipez les objections et réserves du décideur, puis préparez des arguments pour les dépasser.** Par exemple, si un décideur pense que d'autres questions de santé sont prioritaires dans le budget national de santé, les plaideurs peuvent fournir des preuves sur 1) le besoin de planification familiale et sa rentabilité, 2) les inégalités de genre dans les investissements de santé, et 3) les récits de femmes qui attendent des heures pour obtenir la méthode contraceptive de leur choix, parce que c'est une priorité pour elles. Suggestion : passez en revue les arguments rationnels, émotionnels et éthiques que vous avez identifiés précédemment pour savoir lesquels garder. Ne fournissez que les informations les plus pertinentes et qui répondent aux valeurs et intérêts principaux du décideur, ainsi qu'aux défis auxquels il est confronté.

(continué)

Travail en groupe 6.2 (continué)

Concevoir une boîte à idées pour l'objectif SMART

- 4. Formulez la requête de plaidoyer SMART.** Une telle requête se concentre sur un objectif accessible et doit refléter l'objectif SMART de la stratégie globale de plaidoyer. Le décideur doit aussi avoir la capacité et l'assurance nécessaire pour répondre à votre requête, et celle-ci doit présenter plus de bénéfices que de risques.
- 5. Répondez à la question « Dans quel but ? »** Expliquez à un décideur pourquoi le fait de soutenir votre requête présente des bénéfices pour les individus, les communautés et le pays, et en quoi cela renforce ses valeurs identifiées dans l'Étape 2. Il est important de se concentrer sur ce qui est positif et de faire passer le message que le progrès est possible et que le leadership d'un décideur peut faire toute la différence.

Notez vos réponses dans l'Appendice 1, Tableau 6.2.

TRANSMETTRE LE MESSAGE

Des opportunités inattendues se présentent souvent quand on a accès à un décideur, c'est pourquoi il est important de bien savoir défendre votre idée en toutes circonstances. Ainsi, chaque individu impliqué dans la conception de la stratégie de plaidoyer doit être capable de formuler la requête SMART et les arguments qui la sous-tendent.

Par exemple, un membre d'une coalition de plaideurs au Kenya a œuvré en vain pour obtenir un rendez-vous avec un responsable du gouvernement haut placé au Ministère de la Santé. Mais quand ce responsable est venu inaugurer les nouveaux bureaux de son organisation, il lui a été facile d'engager la conversation avec le décideur et de parler de sa requête. Le responsable lui a non seulement accordé un rendez-vous mais il a également obtenu les outils pour réfléchir à la requête concernant la distribution de contraceptifs injectables au niveau communautaire. En remplissant préalablement votre boîte à idées sur un décideur clé, il vous sera facile de vous souvenir de votre objectif politique et d'aborder l'individu qui a le pouvoir de décision.

Les plaideurs pensent souvent, à tort, que la conviction et l'expertise sont les meilleurs atouts d'un porteur du message. Pourtant, un membre actif et engagé d'une coalition d'ONG cherchant à assurer l'accès aux produits de planification familiale par le biais de Magasins d'Etat n'est pas forcément le meilleur porteur du message. Il faut déterminer si le décideur va ou non l'écouter. Le porteur du message peut être aussi important que le message lui-même. Un bon message présenté par le mauvais rapporteur a de fortes chances de ne pas être entendu.

Déterminez qui sera le plus à même d'être écouté par le décideur et qui aura le plus d'influence sur l'action de ce dernier. Un économiste ou un collègue d'un autre Ministère mais de rang équivalent peuvent par exemple avoir plus d'influence sur le responsable du budget au Ministère des Finances. Selon la structure gouvernementale, les travailleurs de la santé dans les districts et les maires peuvent être plus influencés par les autorités de leur district/ville ou par les responsables du gouvernement central.

SUGGESTION

Soyez cohérents: pour qu'une stratégie porte ses fruits, il faut que les spécificités de l'objectif SMART, la requête de plaidoyer et le Gain Rapide soient alignés.

Choisir le porteur du message le plus influent en Indonésie

Le groupe de plaideurs AFP du district de Bandung (voir Étape 1) a émis la requête suivante : garantir l'allocation de fonds par les dirigeants du district pour couvrir les besoins en ressources humaines pour la planification familiale. Du point de vue des plaideurs, l'Association des Gouvernements des Villages Indonésiens (Asosiasi Pemerintahan Desa Seluruh Indonesia, ou APDESI) était l'organisation la plus d'influente sur les autorités des villages locaux, y compris les conseils et les chefs de village, qui ont un pouvoir discrétionnaire en matière de budget. Les efforts de plaidoyer auprès de l'APDESI ont abouti à un nouvel engagement des chefs de village de Bandung pour allouer plus de ressources financières de leur Budget d'Équité pour le Village visant à financer diverses activités spécifiques telles que 1) les réunions de coordination entre les bénévoles et le personnel de base pour la planification familiale, et 2) des moyens de répondre à la demande de conseil et transport vers les centres de santé des personnes souhaitant avoir un accès à des méthodes contraceptives permanentes ou de long terme.

Suite à cette initiative, plusieurs personnes se sont proposées pour devenir « champions » de la planification familiale. Le chef du village de Bandasari, qui a permis d'intégrer des équipes de Développement de Village, a donné l'exemple en annonçant sa propre vasectomie à sa communauté. Le chef du Bureau de Planification du Gouvernement de District de Bandung est devenu un ardent défenseur des investissements dans la planification familiale, s'exprimant publiquement sur les bénéfices de celle-ci pour le bien-être de la famille, le développement national et l'accomplissement des Objectifs de Développement du Millénaire.

DEMANDER AU DÉCIDEUR D'AGIR

Une fois que vous avez identifié le meilleur porteur du message, il est temps de préparer la présentation du message et la requête de plaider. Si le porteur du message n'est pas membre du groupe qui élabore la stratégie, vous aurez besoin de mettre sur pied un plan d'action pour engager son soutien.

Au fur et à mesure que vous classerez les activités (voir l'Étape 7) selon leurs niveaux de priorité, il est probable que votre plan de travail doive être légèrement modifié pour y ajouter une ou plusieurs réunions afin de débattre sur les façons de passer de la requête à l'action politique. Il est indispensable de préparer ces réunions à l'avance. Mettez-vous à la place du décideur. Prenez soin de préparer des documents qui soutiennent votre requête (voir « Appliquer un plan, Partie 2 : Décryptage de communiqués politiques fondés sur des données prouvées »).

SUGGESTION

**Le succès mène au succès
— une série de gains
rapides à court terme
permet d'atteindre des
buts plus larges à long
terme.**

Les protocoles diffèrent d'un pays à l'autre et vous devrez tenir compte de ce contexte en préparant la présentation de votre requête.

- Votre requête sera-t-elle présentée lors d'une discussion informelle ou nécessite-t-elle une présentation formelle ?
- Avez-vous besoin de porter des vêtements professionnels ?
- Combien de temps aurez-vous pour présenter votre cas ?
- Si plus d'une personne assisteront à la réunion, qui va présenter le problème et qui demandera au décideur d'agir ?
- Comment allez-vous assurer le suivi des activités après cette réunion ?
- Est-ce qu'une autre réunion est nécessaire ? Il est souvent utile de s'entraîner à présenter la requête au préalable par un jeu de rôles pour s'assurer que le message est clair et concis.

Pendant la réunion elle-même, respectez les limites de temps des décideurs dont le calendrier est souvent chargé. Confirmez le temps dont vous disposerez pour votre réunion/présentation, soit avant soit au début la réunion. Assurez-vous de présenter votre sujet de façon succincte et directe afin d'en souligner l'importance.

Rappelez-vous que ceci est un dialogue et donnez au décideur l'opportunité de participer à la conversation. Choisissez la personne qui sera chargée de présenter votre requête de plaidoyer. Il n'y a nul besoin de meubler le silence pendant qu'un décideur réfléchit à votre requête. Enfin, résumez rapidement ce que vous ferez pour donner suite à la réunion et remerciez le décideur du temps qu'il vous a accordé, quelle que soit la réponse qu'il a pu donner à votre requête de plaidoyer.

Travail en groupe 6.3

S'entraîner à présenter le message et identifier la meilleure personne pour transmettre la requête de plaidoyer

Procédez par jeux de rôle pour vous entraîner à présenter votre requête. Ceci peut se faire par paires ou en groupe. Chaque personne doit jouer le décideur et le porteur du message à tour de rôle. Utilisez les questions dans la liste ci-dessus pour vous guider à formuler la requête.

Choisissez une personne pour transmettre le message. Posez-vous la question de manière collective au sein du groupe : « Qui le décideur écoute le plus en général ? »

Suggestion : c'est souvent la personne à qui il a le plus de mal à dire non.

Notez le nom de votre porteur de message dans l'Appendice 1, Tableau 6.3.

À FAIRE ET NE PAS FAIRE

- **Assurez-vous que les arguments de votre boîte à idées se soutiennent mutuellement.** La boîte à idées s'avèrera utile quand vous devrez préparer votre réunion avec le décideur.
- **Entraînez-vous à présenter votre requête avant la réunion avec le décideur et soyez prêt à répondre à toute question ou objection qui pourraient se présenter.** Si vous êtes bien préparé, le décideur s'en rendra compte et cela vous aidera à atteindre votre objectif.
- **Assurez-vous que votre groupe de travail soit prêt à se rendre à des réunions imprévues/impromptues avec le décideur.** Soyez prêt à tirer parti de cette opportunité.
- **Ne supposez pas que le décideur en sait autant que vous sur la question.** Rendez-vous à la réunion avec des fiches techniques préparées, des communiqués, et autres analyses de fond au cas où le décideur demande des informations ou des données, mais n'en faites pas trop. Il est plus convenable de répondre à des questions précises que de partager tout ce que vous savez.
- **Ne perdez pas espoir si votre réunion avec le décideur ne se déroule pas comme prévu.** Contactez les membres de votre groupe et réévaluez/réorientez votre stratégie si nécessaire.

Phase 3: Réussir le changement

Étape 7: Préparer un plan de travail et un budget

Vous avez maintenant préparé le terrain pour atteindre votre objectif et êtes prêt à planifier votre stratégie de plaidoyer en détail pour définir qui va engager quelle action, quand et avec quelles ressources. C'est le point de départ pour mobiliser votre groupe et d'autres partenaires en vue de l'obtention d'un Gain Rapide.

Une stratégie de plaidoyer ciblée sur les décideurs et sur un Gain Rapide à court terme inclut rarement des activités visant à augmenter la sensibilisation ou à générer une couverture médiatique. Au contraire, la stratégie de plaidoyer exploite au mieux les opportunités existantes d'influencer une décision (ex. le cycle de budget annuel, un passage en revue du plan de réduction de la pauvreté, etc.) et conçoit des activités permettant au décideur d'agir dans les meilleures conditions. Une telle stratégie exige aussi qu'on demande au décideur d'agir. Tenez compte des membres de votre groupe, choisissez les activités les plus simples à réaliser pour eux, et réfléchissez à ce que chaque membre peut apporter. Cela contribuera à la réussite de votre projet.

ÉVALUER LES RESSOURCES INTERNES

Une analyse des ressources interne évalue les atouts d'une organisation ou d'une coalition et les défis auxquels elle est confrontée du point de vue de sa capacité, par exemple :

- Quelles ressources humaines — salariés ou et bénévoles — sont disponibles pour exécuter votre stratégie de plaidoyer ?
- Êtes-vous bien ou peu connus des décideurs ?
- Faites-vous partie de coalitions, réseaux ou groupes de travail plus importants qui puissent fournir des éclairages concernant le contexte politique, les données prouvées ou les réalités de la prestation de services en planification familiale ?

- Entretenez-vous des liens avec des porte-paroles prééminents, avez-vous accès à des fonds, faites-vous partie d’alliances ou d’associations professionnelles puissantes, disposez-vous d’une expertise sur la question et/ou de données de recherches/preuves ?

Une analyse interne examine aussi les défis auxquels vous pourriez être confrontés si vous n’avez pas assez d’influence ou de temps à consacrer à l’application d’une stratégie de plaidoyer.

Travail en groupe 7.1

Liste de vérification : Liste des ressources disponibles pour soutenir votre stratégie de plaidoyer

En groupe ou sous-groupes, notez avec soin tous les atouts et apports dont dispose votre groupe en interne (=au sein du groupe) et les défis auxquels il doit faire face. Tenez compte des atouts et défis que chaque personne/organisme membre du groupe doit relever de manière individuelle et collective. Il faut poser entre autres les questions suivantes :

- Avez-vous les ressources financières ?
- Avez-vous le temps ?
- Avez-vous les données pour soutenir votre requête ?
- Avez-vous les ressources humaines ?

Notez vos réponses dans l’Appendice 1, Tableau 7.1.

PRECISER LES ACTIVITÉS DE PLAIDOYER

Référez-vous à votre objectif SMART (Voir Étape 2). A cette étape, vous allez échanger des idées sur les activités de plaidoyer ; ce faisant, évaluez-les en tenant compte de l'objectif : comment l'activité va-t-elle faire avancer votre projet ? Dans quelle mesure est-elle liée à ce qui est important aux yeux de décideur ? L'activité vaut-elle la peine et l'argent requis pour la mettre en œuvre ?

Créez un calendrier détaillé avec des tâches et des dates limites pour des activités spécifiques. Faites une estimation du temps et des fonds requis. Cela coûtera plus cher d'organiser une visite de terrain pour permettre à un responsable de comprendre que les contraceptifs injectables peuvent être administrés sans risque par des agents de santé communautaire que de prendre rendez-vous avec le décideur qui supervise le programme national de planification familiale.

Évaluez les coûts de chaque activité. Il est essentiel d'avoir une idée des ressources requises pour chaque élément. Les estimations budgétaires peuvent être vérifiées plus tard, lorsque le plan de travail sera finalisé. Assignez à chaque individu et organisation la coordination d'une stratégie et voyez si toutes les étapes ont été appliquées. Si possible, distribuez le plan de plaidoyer avec les activités et les tâches définies à toutes les personnes impliquées le jour de la réunion ou le jour suivant. Discutez des meilleurs moyens d'aider le groupe à tenir compte des progrès et des nouveaux développements qui peuvent requérir d'un changement de stratégie, tel qu'une nouvelle nomination politique ou un changement de soutien des bailleurs. La Généalogie des Décisions décrite dans « Documenter les résultats » peut vous aider à faire des choix stratégiques au fur et à mesure de l'application de votre plan.

Travail en groupe 7.2

Préparer un plan de travail et un budget détaillé

En groupe ou en sous-groupes, discutez des activités possibles pour soutenir votre objectif SMART, de son calendrier d'application, des personnes impliquées et des coûts associés. Posez les questions difficiles. Chaque activité est-elle nécessaire pour obtenir un Gain Rapide ? L'activité vaut-elle le temps et l'argent requis ? Comment faire en sorte que la stratégie soit aussi facile à mettre en œuvre que possible ? Notez avec soin les décisions du groupe et les responsabilités de chacun.

Une fois que vous avez élaboré une première version de votre plan de travail, passez celle-ci en revue dans le contexte du message que vous allez utiliser avec chaque décideur identifié. Par exemple, si vous demandez au décideur d'approuver les directives qui permettront aux agents de santé communautaire de distribuer des injectables contraceptifs, assurez-vous que toutes vos activités contribuent directement à l'accomplissement de cet objectif. Prenez le temps de décider si chaque activité est indispensable pour atteindre votre objectif et de savoir si votre plan est réaliste. Chaque succès vous redonnera de l'énergie pour poursuivre vos efforts, identifier comment atteindre l'objectif suivant et y arriver.

Notez vos réponses dans l'Appendice 1, Tableau 7.2.

À FAIRE ET NE PAS FAIRE

- **Assurez-vous que vous avez assigné chaque activité à une personne et que vous savez qui va s'assurer que l'activité a bien lieu.** Dressez la liste des activités associées à des personnes, pas seulement des organisations.
- **Revenez au plan de travail périodiquement pour voir si les activités ont bien lieu comme prévu ou si il faut les changer.** Vous aurez peut-être besoin d'ajouter une ou plusieurs étapes en chemin.
- **N'oubliez pas que la plupart des membres de votre groupe ont sans doute d'autres responsabilités à assurer parallèlement.** Désignez une personne qui sera responsable de la stratégie globale ; cela peut aider à assurer que les activités progressent.

Étape 8: Établir des précédents pour évaluer le progrès

Comment savoir si votre plan de travail porte ses fruits ? En fin de comptes, le succès consiste à voir que tous les individus ont accès aux informations, services et produits de planification familiale qui vont leur permettre de planifier ou éviter des grossesses selon leur désir. Il y a de nombreux moyens d'atteindre cet objectif et le plaidoyer en est un parmi d'autres. Il demeure toutefois un moyen très efficace permettant d'établir des normes et de fournir des ressources à des groupes de personnes plus qu'à des individus.

Il y a trois moyens de mesurer le succès de vos efforts de plaidoyer :

1. **Sortants** — Avez-vous mené à bien toutes les activités de votre plan de travail ?
2. **Résultats** — Avez-vous atteint vos objectifs SMART et obtenu un Gain Rapide ?
3. **Impact** — Votre Gain Rapide permet-il d'améliorer la situation de celles et ceux qui ont besoin de la planification familiale et veulent y avoir accès ?

Pour en savoir plus sur le suivi et l'évaluation des efforts de plaidoyer, veuillez consulter la section « Documenter les résultats ».

Travail en groupe 8.1

Indicateurs de progrès

En groupe ou en sous-groupes, déterminez le(s) sortant(s) et le(s) résultat(s) qui vous aideront à générer des progrès. Des sortants incluent des produits comme par exemple un communiqué de presse élaboré sur la base d'une analyse politique, une réunion déterminante avec une personne ou bien un message clé/un communiqué destiné au décideur. Selon l'approche AFP, les résultats sont des Gains Rapides qui résultent de votre stratégie de plaidoyer.

Analysez les informations disponibles pour mesurer l'impact sur le long terme et identifiez les données qui fournissent une image des besoins et pratiques actuelles et qui peuvent être évaluées à intervalles réguliers. Par exemple, quels sont les niveaux actuels de financement pour la planification familiale ? Quel est le taux actuel de prévalence contraceptive dans votre pays ?

Notez vos réponses dans l'Appendice 1, Tableau 8.1.



Étape 9 : Exécuter et évaluer la stratégie

Une fois que vous avez élaboré votre stratégie et votre plan de travail, il est temps de passer à l'action. Pour qu'une stratégie et un plan de travail portent leurs fruits, il faut maintenir les acquis et chercher à en atteindre de nouveaux en capitalisant sur l'enthousiasme généré par le succès d'un projet collaboratif.

Tout développement – positif ou négatif – est une occasion d'analyser et de réexaminer la stratégie de plaidoyer. Analysez les progrès réalisés pour vous assurer que vous êtes sur le bon chemin et que vos plans reflètent le contexte politique actuel. Si la situation change (des élections amenant au pouvoir des décideurs qui peuvent avoir un impact direct sur votre objectif ; de nouvelles recherches soutenant ou remettant en cause l'objectif que vous voulez atteindre), il est important de modifier votre feuille de route.

Il est essentiel que votre groupe ait assez de flexibilité pour intégrer de nouvelles activités si nécessaire, concevoir de nouvelles boîtes à idées et/ou savoir quand adopter une nouvelle stratégie si l'approche adoptée ne permet pas de progresser (voir « Comprendre et gérer les échecs » dans Documenter les résultats). Le plus important est d'évaluer la situation à intervalles réguliers car cela aide à déterminer le moment où les efforts de plaidoyer ont atteint leur but et de tirer le meilleur parti de ce succès.

Lorsque vous atteignez un Gain Rapide, consultez « Documenter les résultats » pour documenter votre progression et évaluer vos résultats. Si votre groupe est parvenu à son objectif, réunissez à nouveau les membres (ou invitez-en de nouveaux) pour choisir un nouvel objectif SMART et un Gain Rapide. Lors de la deuxième réunion de planification, le groupe sera probablement à même de progresser plus rapidement, ou de commencer à une étape avancées.

À FAIRE ET NE PAS FAIRE

- **Rappelez-vous que changer de plan suite à de nouveaux développements n'est pas un échec.** Vous pouvez avoir besoin de trouver une nouvelle stratégie ou un nouveau plan si vous ne constatez aucun progrès.
- **N'agissez pas seul.** Continuez de demander conseil et dialoguer avec les décideurs et autres informateurs.

Remerciements

AFP SMART: Guide pour l'obtention de Gains Rapides a été conçu par Duff Gillespie, Beth Fredrick, Sarah Whitmarsh, et Jennifer Boyle dans le cadre de l'initiative AFP. Alison Bodenheimer, Priya Emmart et Sabrina Karklins ont également contribué à l'élaboration de ce guide.

La conception de ce guide a bénéficié de l'expérience de collègues dans les pays cibles et des instruments SMART pour la prise de décision, en particulier la Smart ChartTM de Spitfire Strategies. Les personnes chargées d'éditer ce document comprennent Halima Shariff du projet Advance Family Planning / Tanzanie ; Abdelylah Lakssir, Patrick Mugirwa et Diana Nambatya, du Bureau Régional Afrique de Partenaires en Population et Développement ; Richard Mugenyi de Santé Reproductive Ouganda ; Boniface Maket, Rose Maina et Angela Mutunga de Jhpiego Kenya ; Alison Marshall et Chris Gee de la Fédération Internationale pour la Planification Familiale (IPPF), et Joan Koomson et Sarah Mukasa du Fonds de Développement pour la Femme Africaine.

© 2013 Duff Gillespie. Tous droits réservés. Ce texte peut être cité sans permission explicite de ses auteurs, à condition d'indiquer la source complète, y compris la mention ©.

Citation suggérée : Gillespie, D. et Fredrick, B. (2013). AFP SMART: Guide pour l'obtention de Gains Rapides. Novembre 2013. Accessible sur: www.advancefamilyplanning.org.



Institut Bill & Melinda Gates pour la Population et la Santé de la Reproduction
 École de Santé Publique Bloomberg de l'Université Johns Hopkins
 615 N. Wolfe Street
 Baltimore, MD 21205 EUA
 Téléphone: +1 (410) 502 8715
www.advancefamilyplanning.org

AFP a pour but d'augmenter les investissements financiers et l'engagement politique requis pour assurer l'accès à la planification familiale de qualité, à travers des techniques de plaidoyer fondé sur des résultats prouvés.

Appendice 1 : Fiche de travail pour Exercice de groupe

Phase 1: Établir un consensus

Tableau 2.1

But général :

Objectif SMART :

Tableau 3.1

Identifiez le décideur :

Phase 2: Concentrer les efforts

Tableau 4.1 Défis externes	Tableau 4.1 Opportunités externes

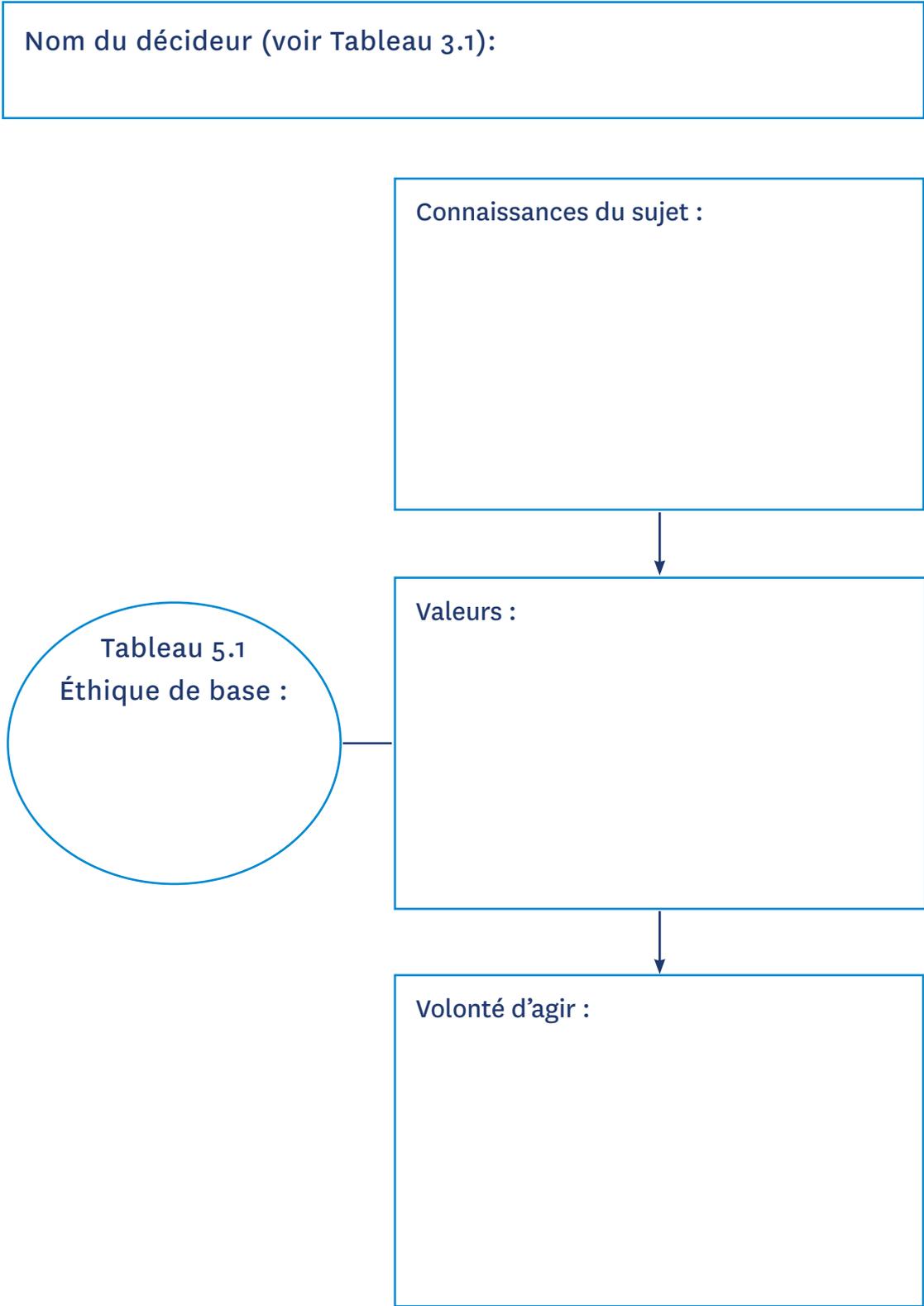


Tableau 6.1

Identifiez le décideur :

Rationnel

Émotionnel

Éthique

Tableau 6.2 Boîte à Idées

2: Problème principal :	3: Objection :
1: Nom du décideur :	
5: Dans quel but ?	4: Requête SMART :

Tableau 6.3

Nom du porteur du message :

Phase 3: Réussir le changement

Tableau 7.1 Défis internes	Tableau 7.1 Opportunités internes

Tableau 7.2 Plan de travail basique				
Objectif SMART	Étapes / Activités suivantes	Estimation du budget	Personne(s) Responsables	Calendrier

Tableau 8.1 Indicateurs	
Sortants planifiés (produits) :	Résultats prévus (gains rapides) :

Appendice 2 : L'Approche de Plaidoyer SMART en Neuf Étapes

Phase 1: Etablir un consensus	
Étape 1: Décider qui impliquer	Assurez-vous que toutes les parties prenantes pertinentes soient présentes : les personnes ayant de l'influence, de l'expertise, un lien direct et/ou des qualifications spécifiques pour coordonner le processus. Passez en revue la liste de vérification pour planifier votre session de conception de stratégie.
Étape 2: Définir des objectifs SMART	Ayez une vision claire de votre objectif à long terme. Choisissez des objectifs SMART pour obtenir des progrès étape par étape qui pourront avec le temps mener à la réalisation du but global.
Étape 3: Identifier le décideur clé	Identifiez le décideur clé (ou, dans certains cas, les décideurs) qui vous permettra d'atteindre votre objectif. Utilisez ce que vous savez du décideur et du processus de décision au fur et à mesure de la conception stratégique dans son détail, y compris les messages et requêtes d'action politique.

Phase 2: Concentrer les efforts	
Étape 4: Examiner le contexte	Passez en revue les facteurs externes qui peuvent influencer vos chances de succès. Évaluez les opportunités et les défis que présente le contexte, par exemple les arguments, les événements prévisibles, l'opposition, les partenariats/alliances, la concurrence ou les ressources. Classez les défis par ordre de priorité pour savoir si et comment vous avez besoin d'adapter votre objectif.
Étape 5 : Apprendre à connaître le décideur	Tenez compte de tous les éléments que vous devriez ou aimeriez savoir sur le décideur et déterminez la meilleure approche possible. Il est important de savoir ce qui compte aux yeux du décideur et de connaître ses valeurs pour cibler votre message de façon efficace et pour que votre requête de changement politique se traduise en action.
Étape 6 : Formuler la bonne requête de plaidoyer	Echangez des idées concernant les raisons rationnelles, émotionnelles et éthiques pour lesquelles le décideur devrait soutenir votre requête de plaidoyer. Réfléchissez aux preuves/ récits / cadre éthique dont vous aurez besoin pour convaincre le décideur d'agir et atteindre ainsi votre objectif. Créer une boîte à idées pour visualiser votre requête en la rendant simple, cohérente et fondée sur des indicateurs d'action politique ; choisissez un porteur du message : prenez le temps nécessaire et tenez compte des personnes que votre décideur écoute le plus et qui auront le plus d'influence sur sa volonté d'agir.

Phase 3: Réussir le changement	
Étape 7 : Préparer un plan de travail et un budget	Dressez la liste des ressources internes disponibles pour soutenir votre stratégie de plaidoyer. Échangez des idées concernant des activités de plaidoyer spécifiques et évaluez-les à l'aune de l'objectif SMART. Créez un calendrier détaillé avec des activités et des tâches, des ressources financières et le nom de la personne chargée de diriger le projet.
Étape 8 : Établir des précédents pour évaluer le progrès	Définissez les sortants et résultats qui vous aideront à suivre et évaluer vos avancées. Analysez les informations disponibles pour mesurer l'impact à long terme, et identifiez les données que vous pourrez évaluer pendant et après l'application de la stratégie.
Étape 9: Exécuter et évaluer la stratégie	Passez en revue les activités et les prochaines étapes terminées, et identifiez la prochaine action nécessaire pour passer à l'étape d'évaluation (par téléphone ou en personne). Évaluez votre progression en fonction de précédents établis ou de références pour vous assurer que vous êtes sur la bonne voie. Soyez flexible et prêt à ajouter de nouvelles activités si nécessaire, créer de nouvelles boîtes à idées et/ou identifier le bon moment pour recadrer la stratégie si aucun progrès n'est observé. Quand un Gain Rapide est obtenu, documentez votre progression et évaluez les résultats.

Institut Bill & Melinda Gates pour la Population et la Santé de la Reproduction
École de Santé Publique Bloomberg de l'Université Johns Hopkins
615 N. Wolfe Street
Baltimore, MD 21205 EUA
Téléphone: +1 (410) 502 8715
Email: afp@jhsph.edu
www.advancefamilyplanning.org