



# AFP SMART

*Guide de l'Animateur*

Novembre 2015

# INTRODUCTION

*Le Guide de l'Animateur d'AFP SMART est conçu pour aider les plaideurs à planifier, exécuter et évaluer leur session de planification stratégique de plaidoyer.*



Pour être efficace, le plaidoyer requiert de temps et d'engagement afin de discerner le paysage politique, fixer un objectif ciblé, identifier le décideur clé, et sélectionner le porteur du message approprié. Il requiert également d'un animateur qui travaille dans l'ombre pour inspirer un groupe local et passionné de parties prenantes. La gestion d'intérêts divergents, avec des contextes, perspectives et attentes diverses, nécessite subtilité et diplomatie. C'est particulièrement vrai pour les rencontres en personnes, lorsque l'animation des réunions de consensus et d'appropriation locale peut concrétiser, ou faire échouer, une initiative de plaidoyer. Ces compétences peuvent être affinées avec le *Guide de l'Animateur d'Advance Family Planning (AFP) SMART*, qui accompagne *AFP SMART: Guide à l'obtention de gains rapides*.

# TABLE DES MATIÈRES

## INTRODUCTION

---

### 01

**Préparer votre session**  
*(pages 4–9)*

Conseils à l'équipe organisatrice

### 02

**Surmonter les étapes critiques**  
*(pages 10–19)*

Étape 2: Définir des objectifs SMART

Étape 3: Identifier le décideur

Étape 6: Définir la requête de plaidoyer

Étape 7: Développer un plan de travail

### 03

**Éviter les pièges**  
*(pages 20–28)*

10 pièges courants et comment les éviter

### 04

**Assurer la suite**  
*(pages 29–30)*

Déterminer les prochaines étapes

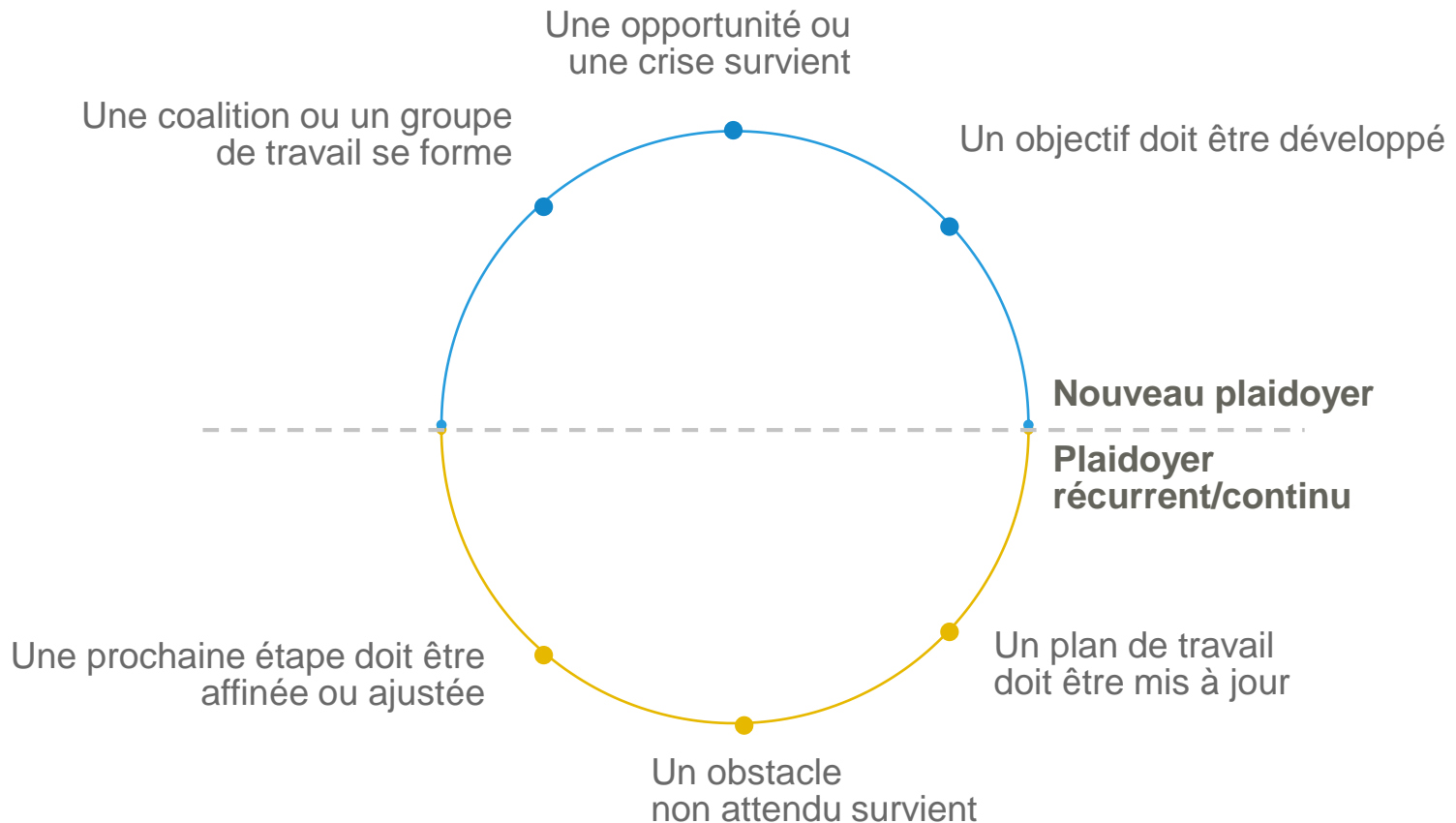
+ *Préparer votre session*

---

01

# PRÉPARER VOTRE SESSION

*Quand est-il nécessaire d'organiser une session stratégique?*



# PRÉPARER VOTRE SESSION

## Former une équipe organisatrice

Identifiez au moins deux animateurs qui guideront l'élaboration de la stratégie. Typiquement, au moins un animateur devra être plaideur expérimenté d'*AFP SMART: Guide à l'obtention de gains rapides*.

Utilisez ou effectuez une évaluation de contexte pour identifier l'objectif de plaidoyer potentiel et tous documents de référence nécessaires (exemples: plans de mise en œuvre chiffrés, données récentes, etc.).

## Identifier les participants potentiels

Invitez les acteurs pertinents et essentiels pour faire avancer votre cause. Les participants devront avoir le pouvoir de prendre des décisions et des mesures au nom de leur organisation.

Pensez au-delà de votre coalition habituelle—concentrez-vous sur ceux qui ont besoin d'être là pour définir l'objectif (ex: les communautés, le secteur privé, les chefs religieux).

Dans la mesure du possible, formez un petit groupe: c'est votre contexte qui informera le nombre d'invités nécessaires, mais il est recommandé de se limiter à 10-15 participants. N'invitez que ceux qui ont la volonté et la capacité de mettre en œuvre la stratégie de plaidoyer.



# PRÉPAREZ VOTRE SESSION



## Décider de comment cerner l'objectif SMART

Anticipez votre objectif, mais soyez ouvert à l'éventualité de l'adapter ou d'adopter une nouvelle suggestion pour assurer le soutien du groupe.

Concentrez-vous sur un seul objectif par session stratégique. Si plus d'un objectif est nécessaire, programmez une session de suivi ou divisez les participants en groupes.

Il est recommandé de lire au préalable une évaluation de contexte pour informer la session.



## Tenir compte de l'expérience des participants

Les groupes nouveaux ou avec peu d'expérience auront besoin de plus de temps; les coalitions existantes et les plaideurs expérimentés, moins.

Adaptez la présentation PowerPoint d'AFP SMART selon les besoins des participants. Quelles étapes doivent être incluses et de quelles autres peut-on se passer? Une présentation technique est-elle nécessaire pour informer sur le contexte? A t-on besoin d'une présentation sur le plaidoyer vs. activisme? Les étapes les plus importantes sont celles qui permettent de définir l'objectif, choisir le décideur, identifier les messages et porteurs de messages, et créer un plan de travail.



## Développer un programme

Prévoyez 2-3 jours pour une session de planification stratégique; si vous souhaitez réviser des données, prévoyez 4-5 jours.

Si votre groupe est déjà familiarisé de l'approche AFP SMART, une session d'un jour et demi devrait être suffisante.

Développez un agenda spécifique pour chaque animateur, différent de celui des participants. Cet agenda doit inclure toutes les responsabilités et activités des animateurs.

Définissez qui sera le rapporteur, qui prendra des notes et qui mènera les activités « brise glace ».

# PRÉPAREZ VOTRE SESSION

## **Informez les participants invités**

Partagez le programme et les résultats attendus de la session avec les participants à l'avance.

L'envoi des invitations signées par un partenaire local ou un leader important peut aider à faciliter l'adhésion des participants à la session. Pensez l'invitation comme une requête SMART : qui est votre porteur du message (signataire)? Comment devriez-vous présenter la requête (la lettre)?

Si vous n'êtes pas sûr du nom de la personne à inviter dans une organisation en particulier, décrivez dans votre lettre les responsabilités du participant que vous recherchez, et pourquoi sa participation est cruciale pour faire avancer votre projet.

Rappelez aux participants d'amener des données et informations pertinentes si nécessaire.

Soyez prêts à répondre aux questions concernant les per diem et remboursements de frais de transport.





# PRÉPAREZ VOTRE SESSION

## Check-list logistique

### DOCUMENTS

- ✓ Programme
- ✓ Portfolio de plaidoyer AFP
- ✓ Feuille de présence
- ✓ Certificats de participation
- ✓ Autres documents de référence
- ✓ Formulaire d'évaluation de la session

### LIEU

- ✓ Wifi
- ✓ Air conditionné ou chauffage
- ✓ Placement
- ✓ Toilettes
- ✓ Prises électriques

### MATÉRIEL

- ✓ Projecteur
- ✓ Microphones
- ✓ Ordinateur portable
- ✓ Tableau et feutres
- ✓ Post-its et stickers
- ✓ Appareil photo
- ✓ Boissons
- ✓ Rallonges électriques

### LOGISTIQUE

- ✓ Information sur les demandes de visa, si voyage à l'étranger
- ✓ Transport
- ✓ Logement
- ✓ Contacts d'urgence
- ✓ Restrictions alimentaires

## Réunion pour finaliser les derniers détails

- + Réservez une journée entière pour vous occuper des derniers détails avec l'équipe d'animation de l'atelier.
- + Révisez le programme et les documents, et affiner l'objectif, si nécessaire.
- + Adaptez la présentation PowerPoint d'AFP SMART à votre public et objectif, y compris les photos pour refléter le contexte local.
- + Mettez-vous d'accord sur qui écrira le rapport de la session stratégique.
- + Révisez la check-list logistique, et assurez-vous qu'une personne soit le point de contact pour tous les aspects logistiques de la session (de préférence, pas les animateurs).
- + Décidez des critères d'évaluation de la session et adaptez votre formulaire d'évaluation en conséquence.

+ *Surmonter les étapes critiques*

---

02

# SURMONTER LES ÉTAPES CRITIQUES

Si votre session stratégique perd son fil, comment interviendrez-vous pour aider le groupe à retrouver son chemin? De nombreux groupes qui utilisent AFP SMART rencontrent des obstacles similaires au cours des étapes les plus importantes (2, 3, 6 et 7). Les prochaines pages apportent des conseils pour les surmonter.

## *Obstacles courants*

---

- + Manque de spécificité
- + Confusion entre le but et l'objectif
- + Proposition d'activités au lieu d'objectifs SMART
- + Incapacité de prioriser un objectif
- + Impossibilité de parvenir à un consensus sur un objectif
- + Trop ambitieux—le mauvais décideur
- + Sélection d'un allié ou d'un porteur du message au lieu du décideur
- + Manque de connaissances pour remplir la boîte à message
- + Requête de plaidoyer non liée à la planification familiale
- + Difficultés à remplir la boîte à message
- + Proposition de campagnes ou autres activités de changement comportemental au lieu d'activités de plaidoyer
- + Absence de personnes clés pour définir le plan de travail

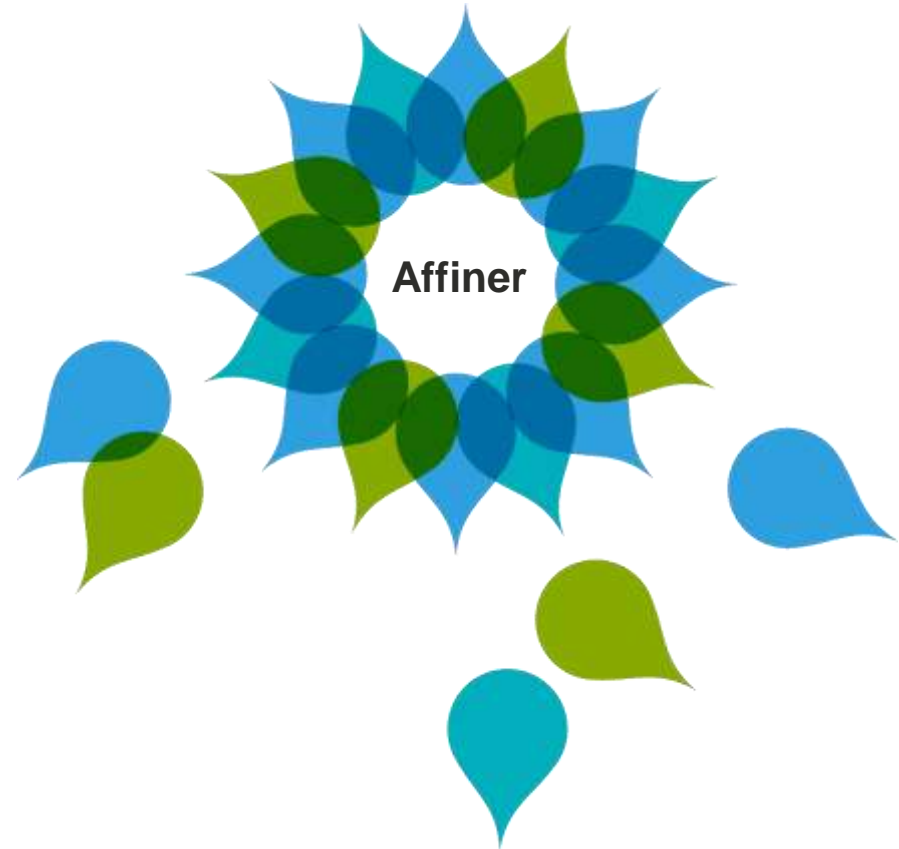
# ÉTAPE 2: DÉFINIR DES OBJECTIFS SMART

## *Manque de spécificité*

- Relancez:**
- + « Ce que vous essayez d'accomplir est-il compréhensible pour quelqu'un d'extérieur à ce groupe? Votre objectif est-il explicite et précis? »
  - + « L'objectif définit-il un résultat attendu clair, une temporalité précise et un décideur capable de rendre cela possible? »

**Présentez votre objectif comme un résultat de façon à savoir tout de suite si votre stratégie a réussi ou si vous aurez besoin de vous réunir de nouveau.**

**Assurez-vous que le décideur soit suffisamment spécifique : « le gouvernement » n'est pas un décideur. Qui au gouvernement prend la décision?**



# ÉTAPE 2: DÉFINIR DES OBJECTIFS SMART

## *Confusion entre le but et l'objectif*

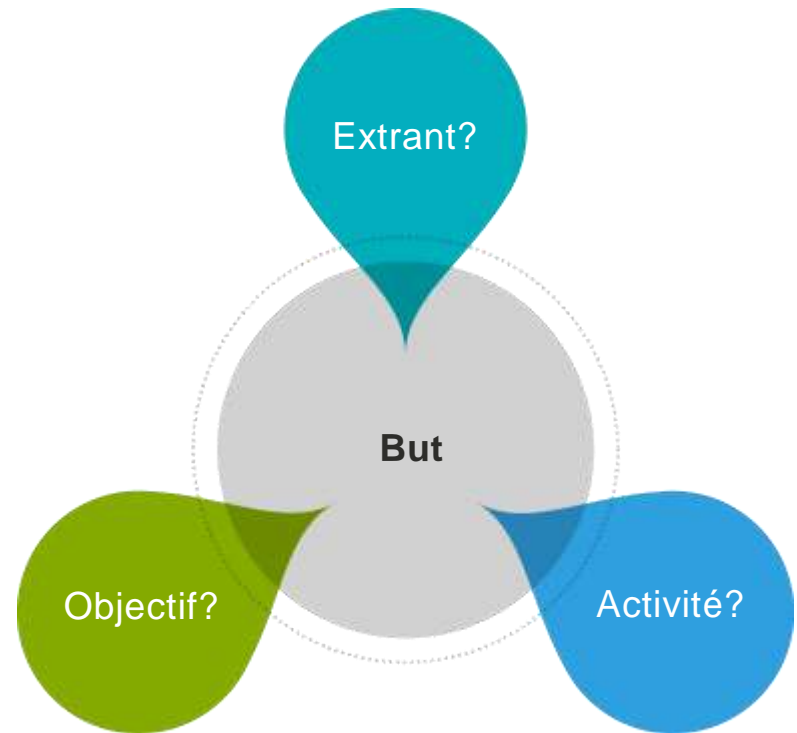
- Relancez:**
- + « Que peut-on accomplir maintenant pour contribuer à atteindre notre objectif de long terme? »
  - + « Quelles sont les étapes importantes pour atteindre notre objectif ? »

**Imaginez que votre but est de rendre votre communauté plus sûre pour les enfants. Quels seraient les premières étapes de plaidoyer possibles ? Quel serait votre premier, deuxième et troisième objectif ?**

## *Proposition d'activités au lieu d'objectifs*

- Relancez:**
- + « Comment cette activité contribuera-t-elle au but plus large? Et notre objectif SMART? »

**Décrivez un exemple de plaidoyer réussi et les résultats spécifiques des activités menées.**



# ÉTAPE 2: DÉFINIR DES OBJECTIFS SMART

## *Impossibilité de prioriser un objectif*

- Relancez:**
- + « Est-ce que certains objectifs que vous avez fixés sont plus importants que d'autres? »
  - + « Si ils sont tous aussi importants les uns que les autres, comment allez-vous coordonner des efforts parallèles et de quels types de ressources aurez-vous besoin? »

**Décrivez comment des objectifs multiples peuvent être plus difficiles à gérer. Les objectifs plus difficiles à atteindre peuvent être discutés lors de prochaines sessions stratégiques.**

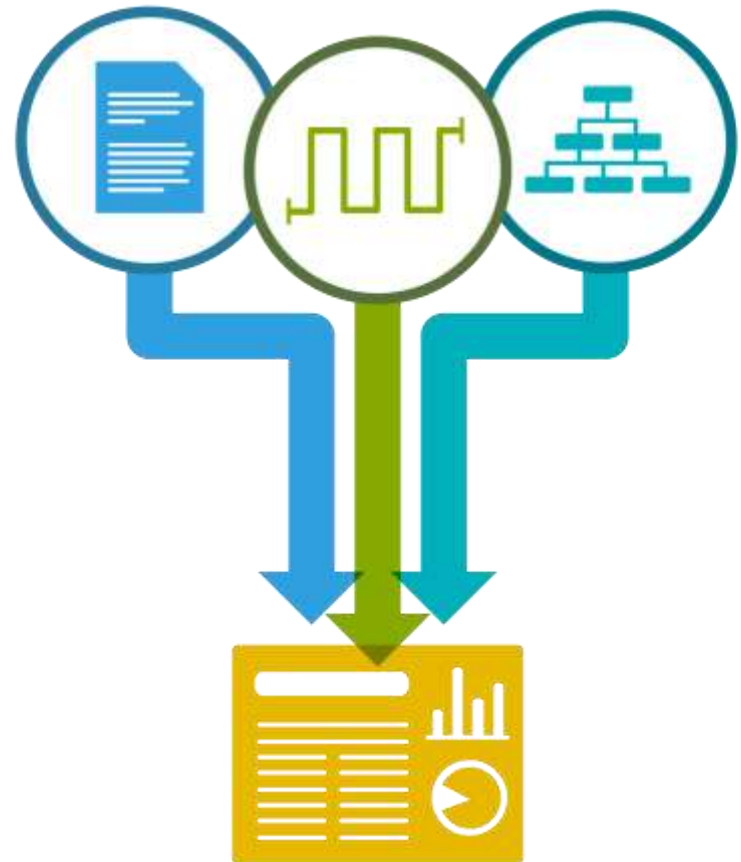


# ÉTAPE 2: DÉFINIR DES OBJECTIFS SMART

## *Impossibilité d'établir un consensus sur un objectif*

- Relancez:**
- + « Dans la liste qui a été développée, lequel de ces objectifs aura le plus d'impact? »
  - + « Qu'est-ce qui est le plus atteignable sur le court terme? »
  - + « Comment pouvons-nous trouver un juste milieu entre l'impact et notre emploi du temps pour choisir un objectif? »

**Évaluez les objectifs en fonction de leur propension à avoir un impact sur le court terme. Prenez note des objectifs secondaires pour les prochaines sessions stratégiques.**

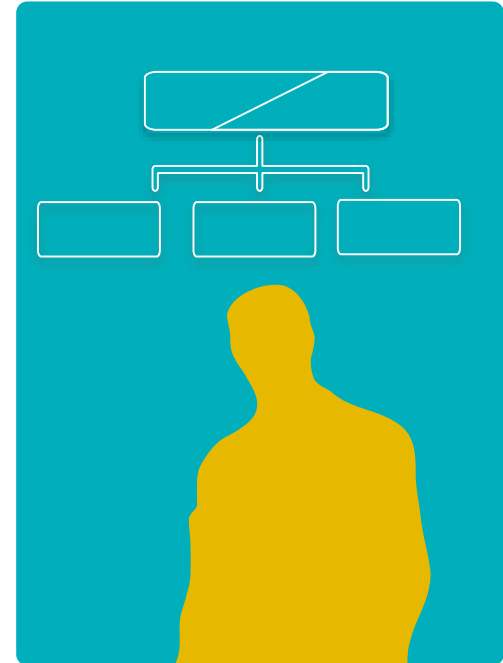


# ÉTAPE 3: IDENTIFIER LE DÉCIDEUR

## *Trop ambitieux –le mauvais décideur*

- Relancez:**
- + « Qui est vraiment en charge de la première étape d'élaboration de la politique/du budget? »
  - + « Quels décideurs sont cruciaux pour approuver un changement de politique, et qui les influence? »
  - + « A t-on affaire à une série de décisions (et de décideurs)? »

**Dessinez la structure de gouvernance ou de pouvoir liée à votre objectif, et l'accès du groupe à chaque décideur. Demandez de l'aide à quelqu'un qui connaît le processus local de prise de décision. Identifiez un décideur primaire et secondaire.**





# ÉTAPE 3: IDENTIFIER LE DÉCIDEUR

## *Sélection d'un allié ou porteur du message au lieu du décideur*

- Relancez:**
- + « Est-ce que nous avons identifié le décideur réel ou un allié? Le décideur peut être un allié mais tous les alliés ne sont pas décideurs. »
  - + « Est-ce que nous avons identifié le porteur du message? »

**Discutez des différentes catégories de décideurs et analysez plusieurs options: législateurs et leurs groupes affiliés, ministères, prestataires de services, etc.**

**Consultez une carte des réseaux de parties prenantes si disponible. Réaffirmez le choix du décideur de l'étape 4. Référez-vous à l'évaluation de contexte.**



# ÉTAPE 6: DÉFINIR LA REQUÊTE DE PLAIDOYER



*Manque de connaissances pour remplir la boîte à message*

- Relancez:**
- + « Avons-nous besoin de plus d'informations avant d'aller plus loin? »
  - + « Pouvons-nous obtenir l'information maintenant en passant un appel? Par d'autres moyens? »

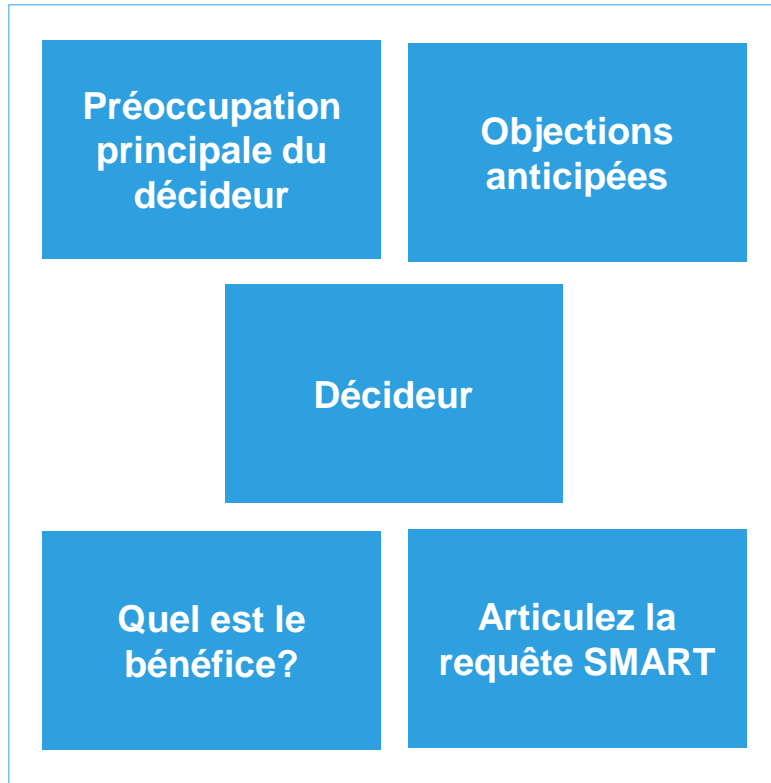
**Chargez un participant de rechercher les informations.**

*Requête de plaidoyer non liée à la planification familiale*

- Relancez:**
- + « Cet objectif nous aidera t-il à atteindre notre but plus large (par ex, augmenter l'accès à la contraception)? »

**Repensez l'objectif de la session et ce que vous cherchez à accomplir.**

# ÉTAPE 6: DÉFINIR LA REQUÊTE DE PLAIDOYER



## *Difficulté à remplir la boîte à message*

- Relancez:**
- + « Est-ce là la préoccupation centrale du groupe, ou celle du décideur? »
  - + « Est-ce que notre message s'aligne sur ce que nous connaissons du décideur? »
  - + « Notre requête est-elle vraiment SMART ? »

**Réunissez les idées de tout le monde avant de prioriser et d'éditer les messages. Référez-vous aux éléments SMART sur le tableau. Utilisez l'objectif SMART pour développer la requête de plaidoyer, et rappelez aux participants qu'il y a de nombreuses manières de présenter la requête. Quand vous avez des données, utilisez-les pour anticiper les objections et illustrer les bénéfices.**

# ÉTAPE 7: DÉVELOPPER UN PLAN DE TRAVAIL



## *Proposition de campagnes ou autres activités de changement comportemental*

- Relancez:**
- + « Cette activité cible t-elle le décideur? »
  - + « Pourquoi cette activité est-elle nécessaire pour atteindre notre objectif SMART? »
  - + « Cette activité en vaut-elle le temps et le coût? »

**Rafraichissez la mémoire des participants sur les différences entre activisme, changement comportemental, travail des médias et plaidoyer.**

## *Absence de personnes clés*

- Relancez:**
- + « Quelles sont les meilleures estimations du temps et des ressources nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie? »
  - + « Devrions-nous programmer une réunion de suivi pour valider le plan de travail avec toutes les parties prenantes? »

**Programmez une réunion de suivi avec toutes les parties prenantes. Alternativement, partagez votre première version du plan avec les personnes nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie.**

+ *Éviter les pièges*

---

03

# 10 PIÈGES LES PLUS COURANTS



# 10 PIÈGES LES PLUS COURANTS



## 1. *Donner le mauvais ton*

**Énoncer les règles de participation dès le début peut aider à établir un dialogue constructif.**

- + Encouragez les participants à être audacieux et participatifs.
- + Reconnaissez leur expertise et connaissances en planification familiale et politique de santé, particulièrement si les participants ne se considèrent pas comme des plaideurs.
- + Insistez sur le fait que la discussion doit être ouverte et respectueuse de tous, et ne sera pas rapportée dans les médias.
- + Encouragez le partage d'expériences ou tactiques réussies pendant l'activité « brise glace ».
- + Alternez ceux qui notent les résultats de la discussion, et encouragez l'appropriation du processus.

# 10 PIÈGES LES PLUS COURANTS



## *2. Empêcher le groupe de tirer ses propres conclusions*

L'approche AFP SMART vise précisément à établir un consensus et permettre aux acteurs locaux de s'approprier les objectifs et leur mise en œuvre.

- + Assurez-vous que tous les participants soient inclus dans le processus, et laissez de l'espace aux opinions divergentes et au débat. Le rôle de l'animateur doit être de guider, pas de mener la discussion.



## *3. Se concentrer sur les problèmes plus que les solutions*

Augmenter l'accès à la planification familiale n'est pas facile, et les conséquences du manque d'accès peuvent être dramatiques. Mais le groupe ne doit pas s'attarder sur les problèmes, et se focaliser sur ce qui peut être fait en travaillant ensemble.

- + Consacrez un bref moment au contexte et problèmes en fournissant une fiche avec des chiffres clés, ou par un bref exercice de partage d'opinions.
- + Reconnaissez que les problèmes sont bien connus, et que la réunion n'est pas une évaluation de performances. L'approche de plaidoyer AFP SMART est une façon de répondre aux problèmes.



# 10 PIÈGES LES PLUS COURANTS



## *4. Mener la discussion trop rapidement*

Deux éléments de l'approche AFP SMART prennent typiquement plus de temps:

- + Décider de l'objectif en le rendant « SMART »
- + Identifier et adapter les messages au décideur spécifique

**N'allez pas trop vite: chaque étape du processus se nourrit de l'étape précédente. Etablir un consensus à chaque pas est essentiel pour augmenter l'appropriation de tous du plan de travail qui résultera de cet exercice.**

**Si vous pensez qu'il n'y aura pas assez de temps pour terminer les trois phases d'AFP SMART pendant votre session, priorisez le développement du plan de travail et programmez une réunion de suivi pour affiner ce plan et les messages.**

# 10 PIÈGES LES PLUS COURANTS



## 5. *Faire trop de suggestions*

Il est tentant de proposer des suggestions lorsque les participants ne sont pas actifs ou lorsque la discussion n'avance pas. Même si il y a un long silence, faites confiance à vos participants. Ils ont peut-être juste besoin de temps avant de parler.

- + Faîtes des suggestions de manière sélective. Relancez les idées avec des questions. Votre première mission est d'encourager la participation de tous.
- + Si les discussions plénières ne fonctionnent pas, pensez à diviser les participants en groupes.



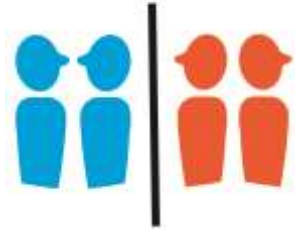
## 6. *Tirer des conclusions hâtives*

Ne présumez pas que tous les participants intégreront les thèmes émergents spontanément ou comprendront les détails techniques. Pensez à résumer la discussion régulièrement et notez les points importants au tableau.

**Entretenez la discussion:**

- + Relancez les propositions—*C'est un point intéressant, dites m'en plus.*
- + Reformulez les contributions—*En d'autres termes, ce que j'entends là, ce que vous dites, etc.*
- + Questionnez les préjugés—*Qu'en pensent les autres? Y a-t-il une autre façon de voir?*

# 10 PIÈGES LES PLUS COURANTS



## *7. Penser qu'il y a consensus quand ce n'est pas le cas*

Il est important de vérifier que tout le monde est d'accord tout au long du processus AFP SMART.

**Assurez-vous du consensus:**

- + En demandant—*Est-ce que nous sommes tous d'accord, est-ce que quelqu'un a un autre point de vue?*
- + En priorisant les idées/arguments—*avec des stickers ou des « checks » sur le tableau*
- + En faisant voter (en dernier recours)—*en privé sur papier ou en levant la main*

**Soyez le médiateur des différents points de vue—*De quoi auriez-vous besoin pour que cette idée soit acceptable pour vous? Que disent les données ?***

# 10 PIÈGES LES PLUS COURANTS



## 8. *Fatiguer les participants*

- + Prenez en compte les moments où le groupe aura le plus d'énergie et menez les étapes les plus importantes à ce moment là (exemple: étapes 2 et 6).
- + Créez des groupes pour travailler sur des questions clés.
- + Prenez une pause non prévue ou avancez une pause du programme.
- + Injectez une activité énergisante ou « brise glace ».



## 9. *Fatiguer les animateurs*

- + Sélectionnez plus d'un animateur.
- + Répartissez les responsabilités des animateurs par étape.
- + Attribuez les étapes les plus difficiles aux animateurs les plus expérimentés.
- + Respectez les limites de temps autant que possible. Demandez l'avis du groupe quand vous devez ajuster l'emploi du temps.

# 10 PIÈGES LES PLUS COURANTS



## *10. Perdre le fil*

- + Le cerveau humain ne peut contenir que quelques éléments dans sa mémoire de court terme. Aidez les participants à éviter de se répéter et encouragez-les à aller de l'avant en vous référant à des informations annotées au tableau.
- + Évitez de digresser ou de faire appel à des exemples ou histoires sans fin.
- + Rappelez aux participants les règles de participation.

+ *Assurer la suite*

---

04

# DÉFINIR LES PROCHAINES ÉTAPES



## *Programmez immédiatement une réunion de débriefing avec l'équipe d'organisation*

- + N'attendez pas pour capitaliser sur l'enthousiasme de la session.
- + Récupérez et finalisez le plan de travail préliminaire, puis développez un rapport de session SMART, et partagez tous les documents utilisés pendant la session avec les participants.
- + Répondez aux questions survenues pendant la session.
- + Envoyez un email de remerciement, en soulignant les leçons clés. Partagez des photos et vidéos si il y en a.



## *Évaluez la session stratégique et la performance des animateurs*

- + Remettez le formulaire d'évaluation aux participants et demandez-leur d'y répondre.
- + À votre équipe d'organisation, demandez: Qu'est-ce qui aurait pu être amélioré et pourquoi? Quelles stratégies d'animation ont réussi et pourraient être répétées?

# POUR NOUS CONTACTER

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 USA  
Téléphone: +1 (410) 502 8715  
Email: [jhsph.afp@jhu.edu](mailto:jhsph.afp@jhu.edu)  
[www.advancefamilyplanning.org](http://www.advancefamilyplanning.org)

