

# TROUSSE DU PLAIDOYER DU MOUVEMENT SYNDICAL

COMMENT ASSURER UN ACCÈS UNIVERSEL À LA PRÉVENTION,  
AU TRAITEMENT, AUX SOINS ET À L'APPUI EN MATIÈRE DE VIH



Préface	2
.....	
Remerciements	3
.....	
Introduction	4
.....	
Première étape Évaluation internationale et par pays de la position syndicale	10
.....	
Deuxième étape Détermination des principaux problèmes et solutions du mouvement syndical en matière d'accès universel	15
.....	
Troisième étape Définition d'un objectif principal et d'objectifs secondaires	21
.....	
Quatrième étape Sélection d'auditoires cibles	29
.....	
Cinquième étape Établissement de partenariats	33
.....	
Sixième étape Établissement de stratégies et d'activités	37
.....	
Septième étape Création de messages clés	41
.....	
Huitième étape Mobilisation de ressources	45
.....	
Neuvième étape Suivi et évaluation (SE)	48
.....	
Annexe I Comment procéder à une analyse des FFPM	52
.....	
Annexe II Résumé de la teneur d'un cadre logique	54
.....	
Annexe III Analyse des groupes clés	55
.....	
Annexe IV Guide de suivi et d'évaluation du plaidoyer	58
.....	
Annexe V Exemples de questions à poser pour contrôler votre plan du plaidoyer	65



## Remerciements

Le plaidoyer pour l'amélioration de la vie des travailleurs et travailleuses, de leurs familles et de leurs communautés a toujours été un élément principal du programme du mouvement syndical, et il s'applique au règlement tant des problèmes que posent le VIH et le sida que d'autres problèmes.

La présente trousse de planification du plaidoyer est fondée sur l'expérience de personnes qui travaillent au sein du mouvement syndical depuis des décennies. De plus, son établissement a compté sur l'abondante documentation ayant trait à l'action sociale relative au sida. Les vastes collections de documents du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA et de la Campagne mondiale sur le SIDA ont été particulièrement utiles. Le Programme de l'OIT sur le VIH et le SIDA tient une collection de ressources sur le VIH et le sida en milieu de travail à laquelle devraient s'intéresser vivement les gouvernements, les entreprises privées et le mouvement syndical, qui partagent un intérêt dans la réponse au VIH et au sida.

L'auteur tient à remercier chaleureusement de ses contributions le comité de révision de la trousse dont les membres étaient les suivants : le Dr Syed Asif Altraf, coordinateur VIH/SIDA de la Fédération internationale des ouvriers du transport, M. Jan Dereymaeker, du service de la formation et de l'éducation de la Confédération syndicale internationale (CSI), M. Alan Leather, président du Programme de Global Unions sur le sida, madame Angela Lomosi, coordinatrice VIH/SIDA, CSI-Afrique, M. Jefferson Pessi, du service de la solidarité et du développement de l'Internationale de l'éducation, M. Lucien Royer, directeur du Service international du Congrès du travail du Canada, et M. Hans Schwass, coordinateur mondial VIH/SIDA de la Fédération internationale des syndicats des travailleurs de la chimie, des mines et des industries diverses.

3

Le processus du développement de cette trousse a été informé par une revue approfondie des guides du plaidoyer trop nombreux pour être cités individuellement ici. Ce que se démarque de la majeure partie de cette écriture c'est le travail de Valeria Miller et Jane Covey souvent cité dans leur livre « guide du plaidoyer ». Leur « carte sur systèmes des politiques » est un outil cité plusieurs fois au cours de ce trousse.

De nombreux matériaux d'UNAIDS étaient des ressources valables en produisant cette trousse. En particulier, pour les sectionnes liées à Suivi et évaluation (SE) et leur importance depuis le commence jusqu'au fin de n'importe quelle effort du plaidoyer. Le monde doit beaucoup à cette organisation et son personnel dévoué.

Il y a lieu de remercier particulièrement Edwin Nichols et Jostein van Vliet, de la Campagne mondiale sur le SIDA, de l'aide et des conseils qu'ils ont apportés à la production de la trousse.

Je ne saurais conclure les présents remerciements sans rendre hommage à deux collègues qui méritent des louanges particuliers pour les efforts inlassables et dévoués qu'ils font afin d'accroître la réponse du mouvement syndical à l'épidémie de sida. Il s'agit d'Alan Leather, qui était jusqu'à dernièrement le président du Programme de Global Unions sur le sida, et de Lucien Royer, ancien membre de la Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE. Je sais qu'Alan, en tant que défenseur émérite, et Lucien, en sa qualité de nouveau directeur au sein du Congrès du travail du Canada, seront d'un précieux apport à la poursuite des travaux au cours des années à venir.

Robert E. Lovelace

---

L'auteur de la trousse de planification du plaidoyer, Robert E. Lovelace, travaille au sein du mouvement syndical ou indirectement avec celui-ci aux États-Unis ou sur la scène internationale depuis près de 30 années. Il a participé à des campagnes d'élection à la présidence et au Congrès des États-Unis et a été adjoint législatif à Tom Lantos, membre de la Chambre des représentants des États-Unis. Il travaille actuellement en tant que conseiller du Programme de Global Unions sur le sida.

# Introduction

---

## Pourquoi cette trousse a-t-elle été établie?

---

Les syndicats comprennent mieux que la plupart des autres groupes de la société ce que cela veut dire de conclure une entente. Ils savent que lorsque des parties arrivent à une entente, elles ont pour obligation de la respecter et que si elles n'honorent pas cette obligation, elles devront en subir les conséquences.

Les dirigeants mondiaux ont pris, dans le contexte des Nations Unies, et réaffirmé par la suite dans de nombreux contextes internationaux et à bien des occasions l'engagement d'assurer un accès universel à la prévention, au traitement, aux soins et à l'appui en matière de VIH d'ici 2010.

Il est presque sûr que cet engagement ne sera pas honoré d'ici 2010. Cela aura pour conséquences que des millions de personnes mourront, qu'un nombre également très élevé de personnes seront infectées par le VIH et que le coût de l'instauration de l'accès universel augmentera pendant chaque année qui s'écoulera avant que l'objectif ne soit atteint.

Il est indéniable que la réponse mondiale à l'épidémie de sida a permis de faire progresser considérablement la prévention et le traitement depuis deux décennies, mais l'épidémie est loin d'être terminée. À l'échelle mondiale, 33,4 millions de personnes vivent avec le virus, et malgré tous nos efforts, 7 400 nouvelles personnes ont été infectées chaque jour en 2008.

Il reste par conséquent beaucoup à faire pour instaurer l'accès universel à la prévention, au traitement, aux soins et à l'appui d'ici 2010. En 2007, presque tous les pays ont des politiques nationales sur le VIH et le sida. Toutefois, la plupart des politiques n'ont pas été pleinement mises en œuvre et il y en a bon nombre auxquelles des fonds n'ont pas été affectés. Même s'il a une sensibilisation générale au VIH dans presque toutes les régions du globe, le taux d'infection continue d'augmenter 2,7 fois plus rapidement que le nombre des personnes recevant un traitement. D'aussi tristes nouvelles soulignent clairement le besoin d'attribuer un degré de priorité plus élevé à la prévention, particulièrement dans les milieux où elle ne se pratique pas tels que les lieux de travail.

Si nous n'instaurons pas l'accès universel, il ne s'agira que d'une promesse s'ajoutant aux nombreuses autres non tenues en matière de services de santé.

Malgré le retard qu'accusent les efforts de prévention, le traitement du VIH et du sida s'est amélioré et s'est répandu depuis 1988. En dépit de ce progrès, bon nombre de personnes qui ont besoin d'un traitement n'y ont pas encore accès – en 2008, 58% des personnes habitant des pays à revenu bas ou moyen qui avaient besoin d'un traitement ne l'ont pas reçu. En l'absence de traitement, bon nombre de ces personnes mourront d'ici deux ans. Bien que le nombre des pays protégeant les personnes qui vivent avec le VIH continue d'augmenter, un tiers des pays ne leur assure pas encore de protection juridique. La stigmatisation et la discrimination continuent de compromettre grandement l'accès universel à la prévention, au traitement, aux soins et à l'appui.

Si la promesse d'instaurer l'accès universel n'est pas tenue ou que des mesures suffisantes ne sont pas prises pour remettre l'initiative sur la bonne voie, il ne s'agira que d'une promesse s'ajoutant aux nombreuses autres non tenues en matière de services de santé. Comme la promesse de la Conférence d'Alma-Ata de 1978 de « donner à tous les peuples du monde, d'ici l'an 2000, un niveau de santé qui leur permette de mener une vie socialement et économiquement productive », l'objectif demeurera non atteint. L'expérience a appris aux syndicalistes que qui trahit une promesse en trahira d'autres. Il est temps de mettre un terme aux promesses manquées en matière de santé en faisant respecter l'engagement mondial à assurer l'accès universel.

5

La présente trousse est destinée à donner aux syndicats les outils nécessaires pour dresser un plan du plaidoyer permettant de faire des pressions pour que l'objectif de l'accès universel soit atteint au palier national. Il est très rare que les syndicalistes aient obtenu quelque chose de valable sans travailler dur et sans lutter.

Les structures du mouvement syndical international, depuis le lieu de travail jusqu'à ses interactions avec des décideurs nationaux et internationaux aux niveaux les plus élevés, rendent les syndicats bien placés pour tenir les dirigeants et les dirigeantes responsables du respect de leurs promesses. La présente trousse leur donne des outils pour faire précisément cela.

### Quand l'accès est universel

**Accessibilité :** L'information et les services, y compris les médicaments antirétroviraux, sont fournis à toute personne qui en a besoin à des moments et endroits où ils peuvent être employés sans crainte et sans conséquence négative.

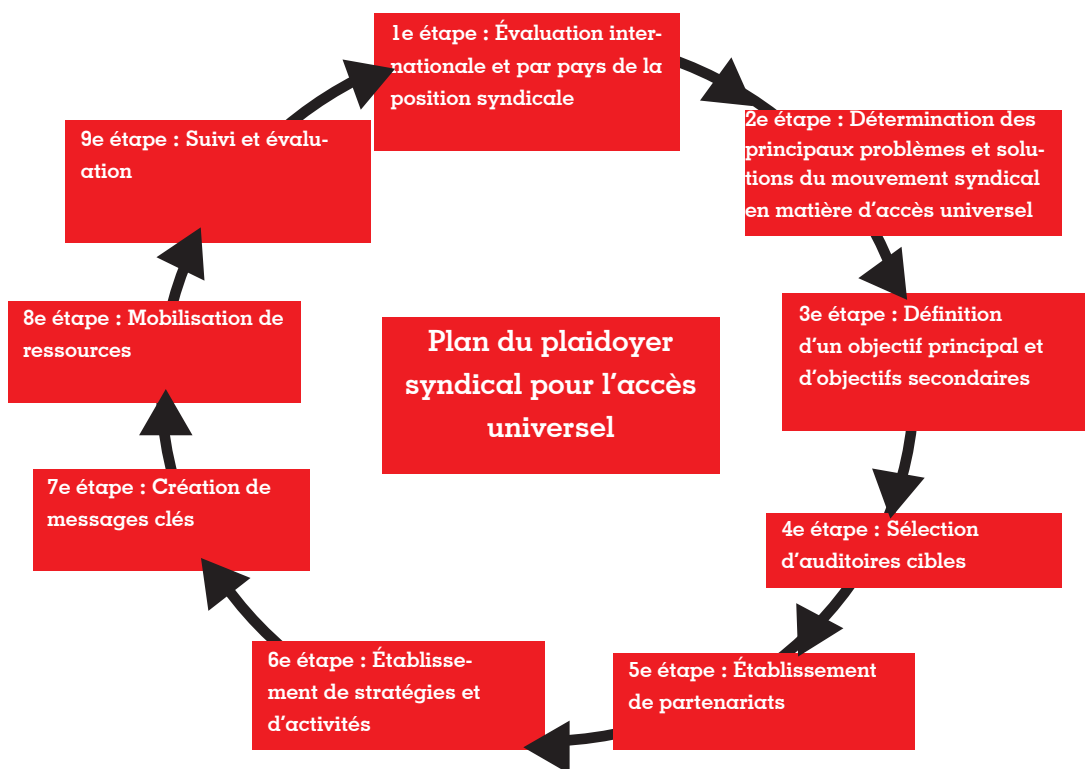
**Prix abordable :** Le coût ne devrait jamais faire obstacle au dépistage, au traitement et aux services.

**Intégralité :** La réponse au sida nécessite des stratégies de prévention, de traitement, de soins et d'appui établies grâce à la participation la plus vaste possible de la société civile, y compris les populations clés et les personnes vivant avec le VIH.

**Durabilité :** Faute d'un vaccin contre le sida, la prévention de l'infection au VIH est un but qu'il faut poursuivre inébranlablement en priorité et le traitement, les soins et l'appui doivent être assurés en permanence aux personnes vivant avec le VIH.



# Quelles sont les étapes essentielles de l'établissement d'un plan du plaidoyer?



7

Que ce soit par habitude ou d'instinct, les organisateurs et organisatrices de campagne syndicaux prennent des mesures communes pour tenter de provoquer un changement. Il arrive que les étapes soient si routinières, que les délais soient si courts et que de si nombreuses tâches doivent être accomplies que les mesures individuelles sont indissociables ou prises aveuglément, mais elles n'en sont pas moins prises. Nous ne décrivons pas tous les étapes de la même façon et nous ne les suivons pas exactement de la même manière, mais il y a fort à parier que si nous ne suivons pas les étapes ou que nous les suivons mal, nous y perdrons.

La présente trousse met l'organisateur ou l'organisatrice de campagne chevronné au défi de bien lire les étapes et de déterminer comment chacune peut être adaptée aux réalités locales.

## Comment utiliser cette trousse

### Quoi lire en premier lieu

Les organisateurs et organisatrices de campagne habiles savent très bien comment adapter leur campagne. Nous vous conseillons de lire la trousse au moins une fois afin de vous faire une idée de la « procédure » qu'elle vous encourage à suivre aux fins de votre planification. Ensuite, adaptez cette « procédure » à votre objectif de la manière convenant le mieux au contexte dans lequel vous travaillerez.

**Après avoir lu la présente introduction et le chapitre sur la première étape, lisez au moins le chapitre sur la neuvième étape – suivi et évaluation.**

Nous voulons que vous lisiez toute la trousse, mais si vous apprenez à utiliser le suivi et l'évaluation en tant qu'outil de planification, tout ce que vous planifierez sera mieux organisé. La raison est simple : si vous tentez de prendre une mesure et que vous ne pouvez pas comparer vos progrès à une norme de votre choix, vous ne comprendrez pas bien pourquoi vous faites ce que vous faites ou vous ne serez pas satisfait du résultat.

**Ne sautez pas les annexes!**

Chaque annexe donne un outil, un exemple ou des précisions sur le sujet. Vous ne pourrez pas vraiment terminer l'étape sans avoir au moins lu l'annexe appropriée.

**Faut-il suivre l'ordre des étapes?**

Les chapitres sur les première à septième étapes indiquent les rapports sous lesquels votre syndicat peut infléchir les politiques sur le sida à l'échelle nationale, ce que vos dirigeants et dirigeantes et vos membres veulent, qui vous devez influencer, avec qui vous devez envisager de travailler, ce que vous devez faire, comment vous devez vous y prendre et quels messages clés vous voudrez transmettre. Assurez-vous au moins de tenir compte des points décrits dans les chapitres sur ces étapes

8

**Examinez les étapes avec vos partenaires**

Quand vous élargirez votre campagne pour que des alliés de l'extérieur du mouvement syndical y participent, vous devriez examiner les étapes de nouveau avec vos partenaires. Cela vous permettra non seulement d'adapter votre plan à des réalités nouvelles mais aussi de donner le pas en amenant vos alliés à examiner les étapes. Cela ne veut pas dire qu'il faut recommencer à zéro – le syndicat ne devrait jamais perdre de vue son programme principal – mais il est presque sûr que vous devrez modifier certains éléments de votre plan initial en fonction de vos partenaires.

**Et si vous ne tentez que d'atteindre un seul objectif plutôt que de mener une campagne entière?**

La trousse vous encourage à procéder à une réflexion stratégique sur la réponse de votre syndicat au sida plutôt que d'accomplir une tâche unique, mais une fois que vous vous serez familiarisé avec la procédure, vous pouvez en appliquer les étapes à tout objectif, petit ou grand, en matière de politiques.

**Quand aurez-vous fini?**

Un des principaux concepts sur lesquels repose la présente trousse est qu'une campagne est une procédure qui évolue sans cesse jusqu'à ce qu'un aboutissement préétabli ait été atteint. Il s'ensuit que, pendant que vous suivez les étapes de la procédure de planification, il se peut fort bien que vous vous demandiez si une étape terminée vous permet de bien faire fond sur l'étape précédente ou si vous avez accompli suffisamment de travail pour entreprendre l'étape suivante.

C'est utile parce que cela signifie que vous employez la procédure pour déterminer des égards auxquels vous devrez peut-être préciser certaines de vos idées – ainsi qu'en adopter de nouvelles et en rejeter d'autres – ou procéder à d'autres adaptations afin d'établir une campagne dans le cadre de laquelle une action fait fond sur une autre jusqu'à ce que votre objectif principal soit atteint.

## Moyens d'aller de l'avant

Il est fort probable que ce que votre syndicat fait déjà ou ce qu'il entend faire contribue de quelque façon à l'instauration de l'accès universel, même si vous n'y aviez jamais pensé ainsi. C'est en instaurant l'accès universel et chacun de ses éléments clés – prévention, traitement, soins et appui – que vous irez de l'avant.

9 La présente trousse peut vous aider à voir à ce que votre programme en matière de sida cadre avec la stratégie nationale de votre pays sur le sida. Ce qui importe encore davantage, c'est qu'elle peut vous aider à contribuer grandement à combler les lacunes pour que la réponse nationale au sida satisfasse aux besoins de vos membres, de leurs familles et de vos communautés.

### Principe GIPA

Participation accrue des personnes vivant avec le VIH/sida – découlé de principes au sommet de Paris sur le sida qui s'engage à : *«Soutenir une plus grande participation des personnes vivant avec le VIH/SIDA par une initiative qui renforcera la capacité et la coordination des réseaux de personnes vivant avec le VIH/SIDA (PVVS) et les mouvements associatifs et qui stimulera la création d'un environnement politique, juridique et social favorable à la lutte contre le SIDA;*

*Permettre aux PVVS de participer pleinement à la prise des décisions sur les politiques publiques ainsi qu'à l'établissement et à la mise en œuvre de celles-ci;*

*Protéger et promouvoir, par un environnement juridique et social, les droits des personnes, notamment des personnes qui vivent avec le VIH/SIDA ou qui sont le plus exposées à l'infection;*

*Dégager les ressources nécessaires pour mieux lutter contre la pandémie, notamment en assurant un appui suffisant aux personnes infectées par le VIH/SIDA, aux organisations non gouvernementales et aux mouvements associatifs qui travaillent avec les populations vulnérables;*

*Renforcer les mécanismes nationaux et internationaux qui traitent des droits de l'homme et de l'éthique en matière de VIH/SIDA ».*

– Déclaration du Sommet de Paris sur le sida, 1er décembre 1994.

## Première étape

---

# Évaluation internationale et par pays de la position syndicale

## Évaluer le contexte

---

10

Toute entreprise commence par un premier pas. Dans le cas qui nous intéresse, ce pas consiste à comprendre les forces et les faiblesses de votre syndicat et la façon dont il s'inscrit dans le contexte de la politique sur le sida. Si vous comprenez bien où vous vous trouvez, il vous sera plus facile de comprendre ce dont vous avez besoin pour arriver à votre fin.

Puisque la plupart des décisions se prennent au palier national et qu'une proportion grandissante des ressources est décentralisée de l'échelle internationale à l'échelle nationale, la présente trousse porte principalement sur les activités qui seront menées à l'intérieur d'un pays. Dans toute la trousse, le terme « syndicat » désigne toute organisation syndicale sans précision de son niveau d'affiliation, de telle sorte que vous devrez tenir compte de tous les facteurs politiques et protocolaires nécessaires.

Votre évaluation doit commencer par un examen à l'intérieur du syndicat. Les bons organisateurs et organisatrices de campagne dépensent leurs ressources judicieusement; ils ne gaspillent pas de temps ni d'argent à accomplir du travail déjà accompli. Si votre syndicat a déjà dressé un plan d'action sur le sida, vous avez de l'avance. S'il ne l'a pas fait, examinez le programme social de votre syndicat, son plan d'action actuel, son plan stratégique ou toute autre combinaison de priorités qu'il peut avoir afin de déterminer la place qu'occupe le défi au sida dans son ordre de priorité global.

Si vous en êtes à vos premières démarches et même si votre syndicat a un programme bien établi, il est judicieux de procéder rapidement à une analyse interne des FFPM des travaux de votre syndicat dans le domaine du sida. Cela consiste à examiner de la façon la plus détaillée possible les Forces, les Faiblesses, les Possibilités et les Menaces applicables à

### FFPM

- Forces
- Faiblesses
- Possibilités
- Menaces

votre syndicat dans le contexte de ses travaux sur le sida. (Voir l'annexe I) Familiarisez-vous avec l'outil des FFPM car il peut et devrait être employé périodiquement pour prendre des décisions sur la campagne.

Puisque les syndicats sont toujours étroitement liés à d'autres organisations syndicales qui peuvent vous assurer un soutien ou accroître votre influence – ces structures comprennent à tout le moins vos centrales syndicales nationales, les fédérations syndicales internationales et le Programme de Global Unions sur le sida – assurez-vous de demander l'aide de ces organisations d'entrée de jeu.

Pour ce qui est du contexte à l'extérieur de votre syndicat, la plupart des gouvernements ont créé des organismes nationaux – souvent appelés comités ou commissions nationaux sur le sida – pour répondre à l'épidémie du sida. La plupart des comités nationaux ont établi et adopté des stratégies nationales sur le sida. Ces stratégies illustrent les priorités et l'orientation de la réponse du pays au sida.

Les priorités indiquées dans les stratégies nationales sur le sida sont souvent appelées objectifs. Les progrès réalisés en vue d'atteindre ces objectifs se mesurent à l'aide d'indicateurs. Les indicateurs sont les étapes que le pays a jugées nécessaires d'atteindre pour instaurer l'accès universel et mesurer les progrès. Dans la plupart des cas, une fois qu'un indicateur a été choisi, des ressources sont affectées à l'atteinte de l'indicateur – même si ces ressources sont insuffisantes.

11

De nombreuses stratégies nationales sur le sida indiquent les objectifs et les indicateurs sous forme de diagramme appelé cadre logique. (Vous en trouverez un exemple qui pourra vous servir à dresser votre plan de campagne à l'annexe II).

Pour le moment, il n'y a pas de site Internet unique comprenant des liens avec les stratégies et les organismes nationaux de tous les pays, y compris certains des plus affectés, dans le domaine du sida. Cependant, si vous voulez voir si le comité national sur le sida de votre pays a un site Web ou obtenir des conseils sur l'accès à d'autres sources d'information importantes par pays, veuillez suivre les liens indiqués dans l'encadré qui figure ci-dessous.

*Liens avec des sites présentant de l'information par pays*

*Autres informations par pays*

Commissions nationales sur le sida  
<http://hivaidsclearinghouse.unesco.org/fr/liens-associes/commissions-nationales-pour-le-sida.html>

<http://www.unaids.org/fr/KnowledgeCentre/HIVData/CountryProgress/2007CountryProgressAllCountries.asp>

Indicateurs nationaux de l'ONUSIDA sur les engagements et le suivi  
<http://cfs.indicatorregistry.org/>

Progrès réalisés en vue de l'accès universel : fiches documentaires de 2008 par pays (en anglais) [http://www.unaids.org/en/PolicyAndPractice/TowardsUniversalAccess/2008\\_UAPProgress.asp](http://www.unaids.org/en/PolicyAndPractice/TowardsUniversalAccess/2008_UAPProgress.asp)

Rapports sur l'indice agrégatif national (NCPI) de 2008 par pays (en anglais)  
[http://www.unaids.org/en/KnowledgeCentre/HIVData/CountryProgress/2008\\_NCPI\\_reports.asp](http://www.unaids.org/en/KnowledgeCentre/HIVData/CountryProgress/2008_NCPI_reports.asp)

Base de données au sujet des indicateurs des sondages sur le VIH/sida (en anglais)  
<http://www.measuredhs.com/hivdata/reports/start.cfm>

Instances de coordination nationale (CCM) du Fonds mondial  
<http://www.theglobalfund.org/fr/ccm/?lang=fr>

**Votre évaluation interne sera terminée quand elle vous permettra de comprendre honnêtement les capacités du plaidoyer de votre syndicat – leurs forces et faiblesses – et de déterminer les besoins et les priorités de votre syndicat en matière de sida.**

*Dressez la liste des principales priorités de votre pays telles qu'elles ont été indiquées par le gouvernement national, la CCM, les organismes de l'ONU et les donateurs.*

Rappelez-vous d'intégrer à votre liste tous les intervenants appropriés, y compris ceux des organismes de l'ONU et d'autres tels que l'ONUSIDA, l'OIT, le PNUD, l'UNICEF ainsi que la Banque Mondiale et des initiatives bilatérales et multilatérales telles que le PEPFAR et l'IHP+. En dernier lieu, n'oubliez pas d'inscrire les donateurs privés tels que la Gates Fondation et les organismes confessionnels. Chacun de ces intervenants a des priorités relatives au sida et a peut-être une liste accessible au public des indicateurs de ses progrès. Votre liste indique les priorités relatives au sida auxquelles ont été affectées des ressources qui peuvent répondre aux besoins de votre syndicat. Il se peut que les intervenants en question aient relevé une lacune que votre syndicat peut aider à combler.

Votre évaluation interne vous permettra de mieux comprendre les besoins et les priorités de votre syndicat relativement au sida, et l'examen des renseignements que vous aurez

recueillis auprès des autres intervenants vous permettra de comprendre les principales priorités de votre pays. Quels sont les liens? Y a-t-il des points communs entre les besoins du syndicat et les priorités actuelles établies par l'instance de coordination nationale en matière de sida? Y a-t-il des lacunes que les syndicats peuvent aider à combler?

12



Conseil : Il arrive souvent que les propositions de financement nécessitent un énoncé de problème ou une évaluation des besoins. En suivant cette étape, vous pourrez recueillir tous les renseignements dont vous avez besoin pour décrire l'épidémie dans votre pays et la réponse de celui-ci.

*Commencez à dresser une liste des liens et des lacunes des priorités que votre syndicat peut aider à combler à votre avis. Il est possible, et même probable, qu'il y aura de nombreux rapports sous lesquels les besoins et les priorités du syndicat correspondront aux priorités nationales. Il s'agit de déterminer si la stratégie nationale sur le sida traite suffisamment des sujets d'inquiétude syndicaux ayant trait au sida. Vous devriez examiner les programmes du Fonds mondial dans votre pays, particulièrement le plan stratégique de l'instance de coordination nationale (CCM), ses subventions ou les propositions sur ses futures subventions. Si votre pays compte parmi les pays pilotes de l'IHP+, répond-on aux besoins syndicaux? Vous disposez dorénavant d'une analyse sélective des liens et des lacunes qui aidera à accomplir les travaux pendant la deuxième étape.*

## **Analyser les principaux intervenants et appuis**

Si vous avez déjà entrepris des travaux relatifs au sida, vous connaissez probablement déjà bon nombre des principaux intervenants publics et de la société civile. Que votre syndicat décide de mener une campagne ou de se joindre à une coalition existante d'activistes dans le domaine du sida, il est très utile de procéder à une évaluation des principaux intervenants et appuis de votre pays en matière de sida. Même si vous visez

à évaluer les principaux intervenants tels qu'ils sont plutôt que tels qu'ils devraient être, rappelez-vous le principe GIGÀ et le besoin d'être intégrant. Assurez-vous de relever et de noter toute lacune et de revoir la question des lacunes quand vous commencerez à examiner les partenariats aux fins de la campagne.

L'évaluation des principaux intervenants dans le domaine du sida vous aidera à juger de la force de vos alliances actuelles, à déterminer les rapports sous lesquels vous devez établir de nouvelles relations ou renforcer des relations existantes, à cerner les circonstances dans lesquelles vos partenaires potentiels seront le mieux en mesure d'exercer leur influence et à réfléchir aux problèmes et aux solutions.

Veillez vous reporter à l'annexe III, qui présente les grandes lignes de la manière d'analyser les principaux intervenants et appuis à l'aide de l'outil de la carte du système des politiques. Cet outil vous encourage à inscrire tous les groupes appropriés dans la catégorie où ils exercent leur influence sur l'établissement des politiques. Vous pouvez employer l'outil des FFPM pour déterminer les forces, les faiblesses, etc. que comporte l'implication, l'exclusion ou le ciblage des intervenants et des appuis que vous avez identifiés.

## Prévoir les adversaires

13

Il est vrai que les événements et l'action des autres qui influencent votre plan de campagne sont indépendants de la volonté de votre syndicat. Cependant, une bonne connaissance du contexte d'établissement des politiques et des principaux intervenants vous permettra de prévoir plus facilement comment la campagne se déroulera et de vous préparer en conséquence. L'analyse des intervenants peut vous aider à accroître votre base de connaissances et à déterminer vos principaux détracteurs potentiels afin que vous puissiez établir des stratégies visant à les inciter à participer ou à neutraliser leur opposition.

Le mouvement syndical connaît bien l'opposition et il sait qu'il arrive qu'il y ait une résistance au changement simplement parce que des institutions ou des personnes ne veulent pas qu'il y ait de changement. Il se peut que vos détracteurs agissent afin de défendre de forts intérêts en place que votre campagne menace à leur avis. Vous devez vous efforcer de comprendre de votre mieux ce qui motive vos adversaires potentiels.

Ce faisant, il se peut que vous constatiez qu'une éducation efficace peut les aider à comprendre que ce que vous proposez n'est pas menaçant du tout mais il se peut également que vous en veniez à la conclusion que vous êtes irréconciliables.

Tous les renseignements que vous avez recueillis en franchissant cette étape vous seront utiles pendant toute la campagne et vous donneront une base de connaissances que vous pourrez utiliser de nombreuses autres façons afin de renforcer votre programme sur le sida.

## Récapitulation

En franchissant cette étape, vous avez déterminé :

- les capacités, les priorités et les besoins actuels de votre syndicat pour ce qui est du plaidoyer du défi au VIH;
- les principaux intervenants dans les politiques nationales et internationales;
- les objectifs de votre pays en vue de l'accès universel;
- les principaux intervenants et appuis et le besoin de les inciter à s'impliquer, de les négliger ou de les cibler;
- les détracteurs potentiels ainsi que les stratégies à employer pour les inciter à participer ou neutraliser leur opposition.

## Deuxième étape

---

# Détermination des principaux problèmes et solutions du mouvement syndical en matière d'accès universel

## Considérations générales sur les objectifs en matière d'accès universel

---

15

Rappelez-vous les principaux concepts sur lesquels repose l'accès universel, c'est-à-dire que les éléments de toute réponse valable au sida sont « la prévention, le traitement, les soins et l'appui » (ces éléments étant liés entre eux) et que l'information et les services devraient être accessibles à toute personne qui en a besoin. Pris ensemble, ces concepts signifient que toute personne qui a besoin d'information et de services doit avoir accès à tout ce qu'il lui faut relativement à chaque élément – prévention, traitement, soins et appui.

Nous n'avons jamais disposé de ressources suffisantes pour atteindre l'accès universel comme promis d'ici 2010, mais même si les fonds étaient illimités, aucun plan unique ne peut permettre d'instaurer partout l'accès universel. Cela tient au fait que l'épidémie de VIH est très variable; il se peut qu'un facteur principal de l'infection au VIH à un endroit ne pose pas la même menace dans un autre pays ou même une autre ville ou une autre partie d'un même pays.

C'est pour cela que mieux vous connaissez l'épidémie, plus les bases que vous posez pour établir votre réponse seront solides. L'instance

**Le plaidoyer en matière de sida a pour principal objectif de voir à ce que la stratégie nationale sur le sida soit une réponse fondée sur des preuves qui satisfait aux besoins des personnes vivant avec le sida ou affectées par celui-ci et qui les aide à surmonter les obstacles.**

de coordination nationale sur le sida a déjà évalué l'épidémie dans votre pays, et sa stratégie nationale sur le sida devrait témoigner des résultats de son évaluation.

**La stratégie nationale sur le sida est le plan de votre pays pour l'instauration de l'accès universel. Elle indique comment il définit l'accès universel et quels sont les objectifs qu'il a fixés pour l'atteindre. (Certains pays ont des plans distincts comprenant des objectifs précis pour atteindre l'accès universel.)**

Il importe de signaler que l'idéal est que les stratégies nationales sur le sida soient établies avec une participation appréciable des nombreuses communautés affectées par le VIH et le sida mais que tel n'est pas toujours le cas. Même dans les meilleures circonstances possibles, ces plans n'accordent pas nécessairement assez d'importance à tous les éléments de l'épidémie du sida ou ne leur accordent pas une place appropriée dans la réponse.

## **Détermination des principaux problèmes et solutions du mouvement syndical en matière d'accès universel**

16 D'après l'examen de la stratégie nationale sur le sida, des subventions et propositions de la CCM et de documents d'autres sources que vous avez réalisé au cours de la première étape, vous devriez pouvoir déterminer facilement – si ce n'était pas déjà clair – les rapports sous lesquels le mouvement syndical participe ou ne participe pas à la réponse nationale actuelle et la possibilité de sa participation future sous ces rapports.

Votre examen vous a permis de relever les liens entre les priorités de votre pays et les besoins et priorités de votre syndicat (y compris son plan d'action sur le sida, s'il en a un) ainsi que les cas où les besoins syndicaux dans le domaine du sida n'ont pas été reconnus ou n'ont pas reçu suffisamment d'attention. Prenez les listes de priorités nationales (objectifs et indicateurs) que vous avez dressées et les comparaisons de liens et de lacunes par rapport aux priorités syndicales que vous avez établies pendant la première étape. Séparez les liens des lacunes.

Les liens indiquent une reconnaissance commune de l'importance d'une priorité. Ils indiquent également des priorités dont le mouvement syndical pourrait s'occuper si des efforts étaient faits pour intensifier la réponse afin d'atteindre l'accès universel. Autrement dit, si une campagne de plaidoyer destinée à accroître les ressources consacrées à l'accès universel indique que les priorités syndicales sont d'importantes raisons pour lesquelles il faut consacrer plus de ressources à l'accès universel, le mouvement syndical sera plus susceptible de participer à la réponse nationale.

Il est plus facile de voir à ce qu'un changement se matérialise si les deux parties s'entendent sur la nécessité de ce changement. Or, c'est cette entente que les liens devraient représenter. Si le mouvement syndical appuie ou, mieux encore, dirige les pressions en vue de l'accroissement des ressources consacrées à l'instauration de l'accès universel, cela l'aidera grandement à profiter d'une base élargie de ressources mises en commun.

Pour combler les lacunes – rapports sous lesquels les priorités syndicales ne sont pas prises en compte ou ne le sont pas suffisamment – il faudra plus du plaidoyer. Pour commencer, il faudra mieux faire comprendre que la lacune existe et que le mouvement syndical est des mieux en mesure de la combler.

Prenons un cas où une priorité syndicale – le recours aux programmes de prévention de l'infection au VIH dirigés par les syndicats en milieu de travail – est tout à fait exclue de la réponse nationale. Pour une quelconque raison, les instances qui établissent les politiques, telles que la commission nationale sur le sida, ne reconnaissent pas la valeur que les syndicats peuvent ajouter à la stratégie nationale de prévention du VIH, et il s'ensuit qu'elles n'ont pas incorporé de volet syndical à la réponse nationale de prévention. Il se peut qu'elles changent d'avis si une action activiste les convainc que les syndicats sont les mieux en mesure de réaliser des programmes de prévention entre pairs.

17

Pour garder le même sujet, disons que la stratégie nationale de prévention reconnaît que le milieu de travail est un important lieu de mise en œuvre de programmes de prévention et qu'elle prévoit l'affectation de ressources mais que celles-ci ne s'appliquent qu'à quelques lieux de travail et que les programmes qui reçoivent une aide sont dirigés uniquement par les employeurs. C'est un cas de réponse insuffisante.

Vous avez accompli beaucoup de travail en dépouillant de nombreux documents décrivant l'état de l'épidémie dans votre pays et la façon dont son gouvernement national et différents autres intervenants y répondent. Il est temps d'inscrire les résultats de vos travaux dans un tableau ressemblant au modèle suivant :

**Si le mouvement syndical donne le pas aux pressions en vue de l'instauration de l'accès universel, cela accroîtra la probabilité de l'accès des travailleurs et travailleuses à l'information et aux services ayant trait au VIH dans le cadre de programmes élargis en milieu de travail.**

## Carte du système des politiques

Source	Objectifs et indicateurs	Priorités syndicales	Liens	Lacunes	
				Pas traitées	Insuffisamment traitées
Commission nationale sur le sida					
CCMs					
OMD					
OMD (PNUD)					
Mesure des progrès réalisés sur la voie de l'accès universel					
ONUSIDA Indicateurs nationaux sur les engagements et le suivi					
Rapport sur l'indice agrégatif national (NCPI) de 2008					
PNUD					
UNICEF					
Banque mondiale					
AutresBase de données au sujet des indicateurs des sondages sur le VIH/sida					

18

Rappelez-vous que ce tableau n'est qu'une base. Vous devriez le modifier en fonction de votre situation. Vous voudrez y incorporer d'autres sources d'objectifs et d'indicateurs que vous relèverez dans la stratégie nationale sur le sida, les documents de la CCM et d'autres documents. Essayez de ne pas trop vous décourager si différents organismes ou donateurs emploient des termes différents pour décrire la même chose.

En remplissant le tableau, vous aurez probablement noté bon nombre des principales questions dont vous souhaitez traiter pendant votre campagne. Cependant, les principales priorités du mouvement syndical ayant trait à l'accès universel ne peuvent jamais être restreintes à ce que d'autres croient qui doit être accompli.

**L'apport d'une optique syndicale fondée sur une libre réflexion de ses membres indépendants enrichira les discussions nationales au sujet de l'accès universel.**

L'apport d'une optique syndicale peut ajouter un volet à la mobilisation du grand public et enrichir les discussions nationales au sujet de l'accès universel. La longue tradition du mouvement syndical consistant à lutter pour faire respecter les droits de personnes qui ne pourraient pas autrement se défendre lui a permis d'acquérir une considération bien méritée. Et il arrive souvent que la capacité du mouvement syndical d'évaluer des réalités lui permet d'établir un équilibre et de réaliser des progrès possibles sans cesser de favoriser la justice sociale de façon suivie.

Voici des questions à poser pour lancer des idées afin de déterminer les principaux sujets ayant trait à l'accès universel qui devraient être traités dans le cadre de votre campagne :

- *Comment les travailleurs et travailleuses et leurs familles sont-ils affectés par l'épidémie dans votre pays? Quels sont les principaux problèmes qui les découragent d'accéder à l'information et aux services ayant trait au VIH? Ces problèmes sont-ils reconnus dans la stratégie nationale sur le sida? Les objectifs et les indicateurs suffisent-ils au règlement de ces problèmes? Que pourrait-on faire pour accélérer les progrès?*

19

- *Parmi les travailleurs et travailleuses et les membres de leurs familles, quelles sont les personnes les plus affectées par le VIH et le sida? Comment et dans quelle mesure cela influence-t-il leur vie et celle des autres membres de leur syndicat? Y a-t-il des facteurs ou des conditions en milieu de travail qui font empirer ou perpétuent les problèmes (par exemple l'intolérance, les menaces de renvoi, les politiques sur les congés, les prestations de maladie et de décès et les politiques du lieu de travail)?*

- *À l'extérieur du milieu de travail, où les principales décisions ayant trait au sida sont-elles prises? Comment sont-elles prises? Les moyens habituels qu'emploie le mouvement syndical pour infléchir la prise de décisions sont-ils susceptibles d'être efficaces? Y a-t-il de nouveaux moyens que les syndicats peuvent prendre pour infléchir la prise de décisions et quels seraient-ils?*

- *Qui est le mieux en mesure de provoquer un changement en milieu de travail? Ces intervenants reconnaissent-ils les problèmes relatifs au VIH et au sida et prennent-ils des mesures pour les régler? Comment sont-ils susceptibles de réagir aux changements qui s'imposent? Quelles forces de l'extérieur du lieu de travail peuvent contribuer aux changements ayant trait au VIH en milieu de travail?*

- *Quels résultats le mouvement syndical veut-il que son plaidoyer ait? Ses attentes sont-elles réalistes? Les changements souhaités témoignent-ils bien des désirs et des besoins des personnes que nous prétendons vouloir aider? Faire correspondre les solutions appropriées aux problèmes*

# Faire correspondre les solutions appropriées aux problèmes

La détermination des liens et des lacunes à la lumière de l'évaluation globale des objectifs et des indicateurs devrait vous avoir permis de cerner les principales priorités de l'action future, soit les problèmes. Les solutions sont les mesures qu'il faut prendre.

En général, il est judicieux d'entreprendre votre examen des solutions à apporter aux problèmes dont vous entendez traiter pendant votre campagne du plaidoyer en posant les questions critiques suivantes : Que peut-on faire pour régler le problème? Est-ce réalisable?

Il importe que les solutions présentent au moins cinq attributs : elles doivent être cohérentes (directement liées au règlement du problème), elles doivent être réalistes, elles doivent être pratiques, elles doivent être réalisables et elles doivent être fondées sur des faits. De plus, il est utile que la solution soit convaincante.

La proposition d'une solution demande au décideur en matière de politiques de reconnaître qu'il est probable que le résultat escompté soit atteint d'une manière qui justifie un changement de la façon de faire les choses. Le meilleur moyen de montrer qu'il est probable qu'une solution soit efficace consiste à rassembler des arguments fondés sur des faits. Plus les arguments sont convaincants, plus il sera facile de justifier un changement.

20

Si un grand nombre des principaux problèmes choisis aux fins de la campagne ont trait à des cas où il y a des liens entre les priorités syndicales et les éléments de la stratégie nationale sur le sida, les raisons pour lesquelles la commission nationale sur le sida a décidé d'assujettir ces problèmes à la stratégie nationale sur le sida peuvent être invoquées pour prouver qu'il s'agit de problèmes principaux.



**Conseil** – Certaines propositions de financement exigent une « analyse de problème » -- votre évaluation des lacunes de l'atteinte des principaux objectifs et indicateurs fera l'affaire. Les travaux que vous avez accomplis dans le cadre de cette étape vous ont permis de déterminer les principales lacunes et les rapports sous lesquels le mouvement syndical peut apporter les solutions nécessaires pour combler ces lacunes – information que vous pourrez employer pour rédiger cette partie de votre proposition.

## Récapitulation

*En franchissant cette étape, vous avez :*

- évalué les objectifs et les indicateurs de votre pays indiqués par de nombreuses sources pour ce qui est de l'accès universel;
- déterminé les liens et les lacunes entre les besoins syndicaux et les objectifs du pays;
- cerné les principaux problèmes faisant obstacle à l'accès universel;
- trouvé des solutions à apporter à ces problèmes.

## Troisième étape

---

# Définition d'un objectif principal et d'objectifs secondaires

21

Au cours de la première étape, vous devriez avoir cerné la place qu'occupe votre syndicat dans le milieu des politiques ainsi que vos points forts et faiblesses et les autres forces qui vous entourent. Pendant la deuxième étape, vous avez rassemblé et évalué les priorités des principaux intervenants et, en les comparant aux priorités de votre syndicat, dégagé des liens et des lacunes qui vous ont permis de choisir les principaux sujets dont vous voudrez traiter en matière d'accès universel. Les résultats de ces étapes vous indiquent où vous en êtes et vous donnent une idée générale d'où vous voulez aller. Nous entreprenons maintenant la planification détaillée des moyens d'y arriver.

Il est fort probable que la liste des principaux problèmes dressée au cours de la deuxième étape porte sur un éventail de sujets, certains desquels ont un degré de priorité plus élevé que les autres pour votre syndicat. Vous devez organiser ces problèmes, les classer par ordre de priorité et les présenter d'une manière qui rendra leur acceptation probable. C'est en gros ce que votre plan du plaidoyer est censé permettre.

Votre plan du plaidoyer est un facteur clé de la cohérence de l'ensemble de changements que vous chercherez à apporter et du classement méthodique des moyens que vous allez prendre à cette fin.

Le plaidoyer devrait être axé sur un objectif principal. Celui-ci est le niveau de résultat le plus élevé qu'il est réaliste de croire que vous pouvez atteindre, vu le temps et les ressources dont vous disposez. Tous les éléments de votre campagne devraient être

liés d'une quelconque manière à l'atteinte de votre objectif principal. Vous croyez peut-être que c'est un peu exagéré mais si, après avoir défini votre objectif principal, vous fondez votre plan sur la logique verticale, vous serez étonné de la facilité avec laquelle vous pourrez atteindre cet objectif.

Si vous en êtes à vos premières démarches et même si votre syndicat a un programme bien établi, il est judicieux de procéder rapidement à une analyse interne des FFPM des travaux de votre syndicat dans le domaine du sida. Cela consiste à examiner de la façon la plus détaillée possible les Forces, les Faiblesses, les Possibilités et les Menaces applicables à votre syndicat dans le contexte de ses travaux sur le sida (Voir l'annexe I). Familiarisez-vous avec l'outil des FFPM car il peut et devrait être employé périodiquement pour prendre des décisions sur la campagne.

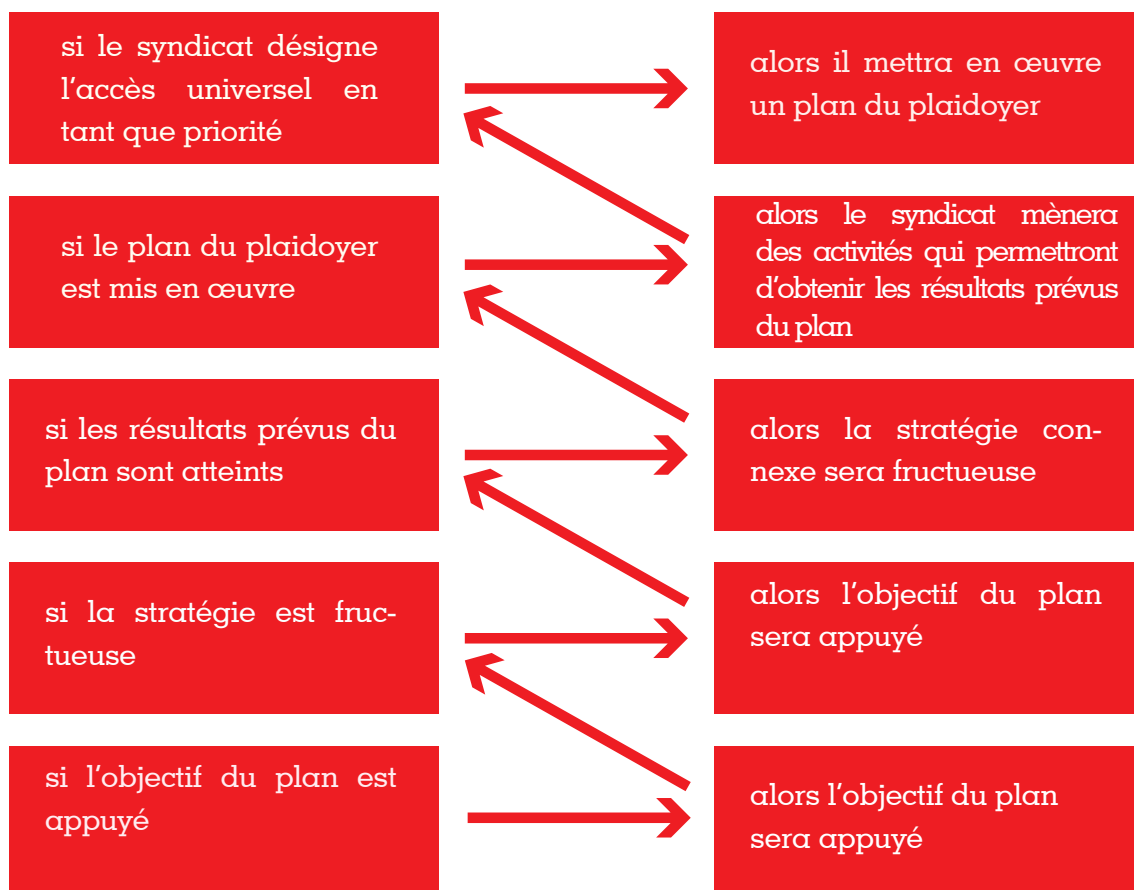
## L'importance de la logique verticale

---

Vous entreprenez la phase de votre planification qui influencera le plus le succès de votre entreprise. Vous aurez plus de chances de réussir si vous avez une idée claire du résultat final que vous désirez obtenir : votre objectif principal. Vous pouvez accroître vos chances d'atteindre cet objectif en fondant votre plan sur la logique verticale, dans le cadre de laquelle une activité de campagne précède logiquement l'autre et l'ensemble de la procédure mène au résultat prévu : votre objectif principal. Voici un exemple :

22

- *si le syndicat désigne l'accès universel en tant que priorité, alors il mettra en œuvre un plan du plaidoyer*
- *si le plan du plaidoyer est mis en œuvre, alors le syndicat mènera des activités qui permettront d'obtenir les résultats prévus du plan*
- *si les résultats prévus du plan sont atteints, alors la stratégie connexe sera fructueuse*
- *si la stratégie est fructueuse, alors l'objectif du plan sera appuyé*
- *si l'objectif du plan est appuyé, alors l'objectif du plan sera appuyé*



23

Quand vous commencerez à établir un objectif principal et des objectifs secondaires, vous constaterez peut-être que ce que vous pensiez initialement faire n'est pas la meilleure façon d'accomplir ce que vous voulez (mettre vos dossiers de l'avant). Si tel est le cas, vous vous reprendrez peut-être quelques fois avant d'arriver à votre choix définitif. Habituez-vous à étudier et à rejeter différentes options parce que vous le ferez probablement aussi quand vous choisirez des activités.

## Fixer un objectif principal atteignable

Si votre syndicat a déjà adopté une résolution ou établi un énoncé de mission, un plan stratégique ou un document semblable aux fins de ses travaux en matière de VIH et de sida, vous avez peut-être déjà établi un objectif principal. Voici quelques points dont devraient tenir compte ceux qui n'ont pas encore établi d'objectif principal.

L'objectif principal devrait être ce que votre syndicat vise à accomplir à long terme. C'est le niveau le plus élevé que vous espérez atteindre. Si votre objectif principal englobe ce que vous vous efforcez d'accomplir et les raisons pour lesquelles vous vous y efforcez, il peut maintenir le cap des travaux de votre syndicat et de ses partenaires et indiquer leur raison d'être aux personnes qui établissent les politiques, aux médias et aux auditoires cibles.

L'objectif principal devrait être associé à un délai. Il devrait être clair, atteignable et audacieux. Il peut en outre être destiné à inspirer et à attirer de l'appui à l'égard de ce que vous tentez d'accomplir.

Au cours de la fixation de votre objectif principal, songez à la meilleure manière de voir à ce que l'objectif d'instaurer d'ici 2010 l'accès universel à la prévention, au traitement, aux soins et à l'appui en matière de VIH soit succinct, convaincant et compréhensible dans le contexte de votre pays. Les activistes qui se sont efforcés de voir à ce que l'appel à l'accès universel soit un cri de ralliement ont eu un degré de succès variable mais il s'est révélé difficile de trouver une solution de rechange ayant une portée aussi vaste que celle de l'engagement à assurer l'accès universel.

**Il peut être difficile de trouver un moyen de décrire succinctement la vaste portée de l'engagement à assurer l'accès universel d'une manière qui soit convaincante.**

**24** Il y a de bonnes raisons de considérer l'accès universel comme une base de votre objectif principal.

Premièrement, il fait l'objet d'un engagement international ratifié. Deuxièmement, d'abondants rapports de recherche, documents de campagne et documents d'information propre à un pays ont déjà été produits. Troisièmement, il existe déjà des réseaux nationaux et internationaux qui collaborent à la mise en œuvre de campagnes sur l'accès universel. En dernier lieu, il est possible d'extraire d'une base de connaissances existante de l'information qui peut aider à éclairer les plans, les messages, les objectifs et les activités de campagne.

## Déterminer des objectifs secondaires mesurables

Les objectifs sont la pierre angulaire de votre stratégie. En établissant des objectifs secondaires selon les propositions présentées ci-dessous, vous répondrez également à des questions qui sont d'une importance cruciale pour votre stratégie : Quels types d'activités mènerez-vous? Quand auront-elles lieu? Qui en sera chargé? Quel est le rapport entre les activités et les objectifs?

**Les objectifs secondaires sont des déclarations décrivant des étapes permettant d'obtenir des résultats mesurables qui contribueront à l'atteinte de l'objectif principal du programme.**

En somme, vous devrez probablement franchir bien des étapes pour arriver à votre objectif principal et il s'ensuit que vous devez bien réfléchir à ces étapes et à l'ordre dans lequel elles se succèdent et le décrire de façon détaillée. Les raisons sont claires : le travail du plaidoyer qui n'est pas fondé sur des objectifs clairs risque d'avoir des résultats dramatiques mais ne donne que rarement des résultats durables.

Les ressources syndicales sont habituellement restreintes; on n'a jamais suffisamment de temps, de ressources humaines ou d'argent pour tout accomplir. C'est pour cela qu'il importe de présenter des résultats durables afin de maintenir votre cause parmi les principales priorités de votre syndicat. L'établissement d'objectifs secondaires judicieux vous oblige à réfléchir en détail aux mesures nécessaires pour atteindre votre objectif principal et vous servira plus tard à déterminer si vous réalisez des progrès ou non.

## Caractéristiques des objectifs secondaires

Commençons par traiter de l'outil PMRRD (ou SMART), moyen très courant recommandé pour établir des objectifs de programme. Selon l'outil PMRRD, l'objectif du plaidoyer doit être :

- **P**récis: L'objectif est-il simple et facile à comprendre? Est-il concret et focalisé? Permettra-t-il de réaliser les véritables progrès nécessaires à l'atteinte de l'objectif principal?
- **M**esurable: L'atteinte de l'objectif secondaire permettra-t-elle de réaliser des progrès qui peuvent être documentés et évalués en vue de l'atteinte de l'objectif principal?
- 25 • **R**éalisable: L'objectif peut-il être atteint, même si vous vous heurtez à une opposition intense? Y a-t-il des auditoires et des partenaires clairs aux fins de sa réalisation? Avez-vous les ressources (temps, compétences, etc.) nécessaires pour l'atteindre?
- **R**éaliste: Qui va accomplir le travail? Cette partie a-t-elle les compétences nécessaires? D'où viennent les ressources financières? Le résultat prévu suffit-il à justifier l'investissement de volonté politique, de ressources humaines, de temps et d'argent et le sacrifice de chances?
- **A**ssocié à des **D**élais: Y a-t-il un délai clair et réaliste dans lequel l'objectif doit être atteint, y compris une date limite?

Il y a de nombreuses variations de l'outil PMRRD dont il y a lieu de tenir compte, particulièrement aux fins de l'établissement d'un plan du plaidoyer. Une d'entre elles consiste à ne pas accorder trop d'importance à l'ordre des éléments; on peut, par exemple, faire passer le mesurable avant le réalisable. Cependant, le réalisable et le mesurable sont liés parce qu'on ne peut déterminer si un objectif est réalisable que s'il a un aboutissement qui peut être mesuré. Rappelez-vous que pour déterminer si un objectif est réalisable, il faut tenir compte des ressources dont on dispose pour accomplir ce qu'on tente d'accomplir.

Certains objectifs secondaires peuvent être très importants mais ne sont tout simplement pas réalistes parce que quelque chose d'autre doit se produire avant qu'ils ne puissent être atteints. Si l'objectif secondaire que vous avez de la difficulté à établir est très important, plutôt que de l'abandonner, divisez-le en deux parties ou plus et assurez-vous que les parties sont inscrites par ordre séquentiel et de priorité. Une des variantes de l'outil des PMRRD comprend un « O » supplémentaire.

- **Opportunité:** L'objectif secondaire est-il clairement lié à l'objectif principal? Est-ce qu'il motive les gens à se préoccuper suffisamment de la question pour passer à l'action? Est-ce qu'il va permettre de mettre à contribution suffisamment d'appui et de ressources (argent, volonté politique, etc.) pour être réalisable?

Le tableau suivant vous permettra de vous exercer à formuler vos objectifs secondaires.

### Établissement d'objectifs secondaires

### Exemple

1. À quelle activité participerez-vous? Avec qui (organisations, chefs communautaires, jeunes, parents)?	Un atelier d'établissement de messages de la campagne au sujet du plan du plaidoyer sur l'accès universel sera tenu à l'intention des 10 syndicats affiliés au National Workers Union (NWU).
2. Quel résultat prévoyez-vous que cette activité aura? Quand prévoyez-vous que ce résultat sera atteint? (Assurez-vous qu'il existe un rapport direct entre l'activité et le résultat souhaité.)	Un mois après l'atelier, la majorité des personnes-ressources et des agents de communication des 10 syndicats affiliés en matière de sida pourra décrire d'un point de vue commun les éléments du plan du plaidoyer du NWU ayant trait à l'accès universel.
3. Quels outils/méthodes seront employés pour mesurer le résultat?	En partant de rien, les syndicats affiliés établiront : 1) une fiche documentaire décrivant les objectifs principal et secondaires et les activités du plan du plaidoyer à l'intention des dirigeants et des membres du syndicat, 2) un dépliant destiné aux membres qui décrit le plan du plaidoyer et demande des bénévoles, 3) un article décrivant le plan qui paraîtra dans la publication du syndicat, et 4) un communiqué de presse qui sera publié par le syndicat pour annoncer au grand public le lancement du plan du plaidoyer.
4. À quelle mesure du résultat souhaité (pourcentage ou nombres) correspondra le succès? Dans quel délai devez-vous l'atteindre?	7 des affiliés du NWU, y compris les 5 plus grands, établiront une fiche documentaire, un dépliant destiné aux membres, un article devant paraître dans la publication du syndicat et un communiqué de presse dans un délai d'un mois après la séance d'orientation.
5. Combien de personnes bénéficieront directement de cette activité?	Environ 20 personnes-ressources et agents de communication en matière de sida bénéficieront directement de la séance d'orientation.
6. Reformulez votre objectif (étapes 1 à 5)	Un mois après l'atelier, la majorité des personnes-ressources sur le sida et en communication des 10 syndicats affiliés au NWU pourra présenter une description commune des éléments du plan du plaidoyer du NWU ayant trait à l'accès universel en participant à un atelier d'établissement de messages de la campagne. Des affiliés participant à cet atelier, au moins 7, y compris les 5 plus grands, établiront une fiche documentaire destinée aux dirigeants syndicaux, un dépliant destiné aux membres, un article devant paraître dans la publication syndicale et un communiqué de presse décrivant le plan du plaidoyer.
7. Mesures de rendement (sur l'objectif en question)	Fiche documentaire, dépliant, article devant paraître dans la publication syndicale et communiqué de presse.

Les objectifs secondaires peuvent présenter d'autres caractéristiques ayant trait au rapport entre d'autres facteurs et eux:

- **Courte terme:** À atteindre au cours d'une période relativement courte, comme par exemple un an.
- **Moyen terme:** À atteindre dans un avenir pas trop éloigné, comme par exemple dans deux ou trois ans.
- **Long-terme:** À atteindre dans un avenir relativement éloigné, comme par exemple dans cinq ans.

Portée géographique → Pays, région ou portée internationale

Auditoire cible → Autorités gouvernementales, décideurs en matière de politiques, médias et ONG

But → Influencer le Parlement et faire la promotion d'un dialogue public

27

Il peut être compliqué d'établir des objectifs mesurables, et votre capacité d'en établir augmentera à mesure que vous vous exercez. Sachez cependant que votre objectif est suffisamment clair et précis s'il répond aux critères suivants :

- Toutes les personnes devant participer à l'atteinte de l'objectif savent que celle-ci comporte expressément leur participation;
- Toutes les personnes intéressées comprennent l'objectif;
- Les termes employés pour décrire l'objectif sont clairement définis et compris par tous;
- Vous vous êtes abstenu d'employer du jargon.

## Termes et indicateurs de suivi et d'évaluation

Malheureusement, la section de la présente trousse, comme de la plupart des autres, qui porte sur le suivi et l'évaluation se trouve très près de la fin. Nous vous recommandons de sauter lire la section sur le suivi et l'évaluation (SE) et l'annexe connexe (Annexe IV) parce que tout bon plan du plaidoyer peut être renforcé considérablement par l'intégration du SE dès le début de la planification. En fait, le succès de celle-ci peut en dépendre.

Chaque décision que vous prenez au sujet de votre campagne, comme par exemple celle d'ajouter de nouvelles activités, de faire appel à de nouveaux alliés, d'ajouter un volet au débat ou de ne pas faire ces choses, devrait être évaluée en fonction des progrès réalisés en vue d'atteindre vos objectifs. Pour que votre décision soit éclairée, plutôt qu'instinctive, vous devez

évaluer vos progrès et déterminer si votre décision contribuera à vos progrès futurs ou les entravera. Les indicateurs sont destinés à vous indiquer où vous en êtes – ils vous donnent les renseignements dont vous avez besoin pour mesurer vos progrès (rappelez-vous du « M » dans les PMRRD).

Il est difficile de ne pas employer du jargon après avoir lu au sujet d'indicateurs, particulièrement dans les stratégies nationales sur le sida et les documents des donateurs. Voici des termes couramment associés aux indicateurs :

*Les indices objectivement vérifiables (IOV) indiquent les résultats prévus ou les résultats à obtenir. Ils sont employés au cours de toutes les étapes prévues par le plan du plaidoyer. Les bons IOV présentent les caractéristiques suivantes :*

<b>Mesurable</b>	L'indicateur doit pouvoir être mesuré quantitativement ou qualitativement
<b>Vérifiable</b>	L'indicateur devrait être vérifiable des points de vue des fonds, du matériel, des compétences et du temps dont on dispose
<b>Pertinent et exact</b>	L'indicateur devrait témoigner de manière exacte de ce que l'on désire mesurer
<b>Sensible</b>	L'indicateur devrait permettre de détecter le changement pendant la période appropriée
<b>Présenté en temps opportun</b>	L'indicateur devrait donner de l'information en temps opportun

28

Les moyens de vérification (MDV) sont les sources d'information indiquant que l'indicateur a été atteint ou non.

Une fois que des indicateurs ont été choisis, il y a lieu d'établir la source de l'information et le moyen de l'obtenir pour chaque indicateur. Le MDV devrait indiquer si le temps, l'argent et l'effort nécessaires pour mesurer l'indicateur dans un délai raisonnable sont réalistes. Le MDV devrait préciser:

- d'où les renseignements seront tirés (p. ex., rapports, dossiers, résultats de recherche, publications)
- qui doit les donner
- à quelle fréquence ils seront présentés

## Récapitulation

*En franchissant cette étape, vous avez :*

- tenu compte de l'importance de l'objectif principal, des objectifs secondaires et de la logique verticale dans l'établissement d'un plan du plaidoyer;
- examiné les éléments de l'objectif principal du plaidoyer;
- examiné les caractéristiques des objectifs du plaidoyer et la façon de les fixer;
- tenu compte de l'importance de la réflexion au sujet du suivi et de l'évaluation dès le début de la planification.

# Sélection d'auditoires cibles

29

Tous les efforts du plaidoyer sont faits dans un contexte où les ressources sont restreintes, ce qui est une des raisons pour lesquelles vos efforts doivent s'adresser aux organisations et aux personnes qui ont la capacité la plus grande d'appuyer l'objectif principal de votre campagne ou de s'y opposer. Cela ne veut pas dire que les syndicats ne devraient pas essayer d'inciter leurs membres et le grand public à procéder à de grandes manifestations d'appui, mais s'ils le font ils doivent se rappeler que de nombreuses décisions sont prises en douce et en secret par les gouvernements du monde entier.

Un choix efficace de cibles politiques repose sur une bonne compréhension de la concentration du pouvoir. En général, les syndicats comprennent bien les centres de pouvoir de leur pays. De plus, ils savent habituellement comment employer la combinaison appropriée de manifestations de pouvoir très publiques et de négociations en coulisse. Aux fins de la présente trousse, nous allons traiter de la situation la plus simple possible.

Il s'agit de classer par ordre de priorité les personnes, organisations et réseaux principaux qui sont les plus susceptibles d'influencer l'opinion publique ou les décisions et les actions des décideurs en matière de politiques.

**Les cibles de votre plan du plaidoyer sont les institutions et les personnes ayant le pouvoir de prendre des décisions qui permettront de mettre en œuvre la solution que vous préconisez.**

Au cours de la première étape, vous avez déterminé les principaux intervenants qui influencent la politique sur le sida dans votre pays. À cette fin, vous avez établi une carte du système des politiques.

### Carte du système des politiques

Intervenants → Phases de l'établissement de politiques ↓	Institutions	Personnes	IntérêtS	Positions
Établissement du programme				
Établissement et mise en vigueur de la politique				
Mise en œuvre				
Suivi et évaluation				

30

Une fois établie, cette carte vous permettra de consulter rapidement un résumé des rapports de force et des positions des principaux intervenants tels que vous les voyez. Rappelez-vous qu'il ne s'agit que d'une base et que vous pouvez ajouter du détail à la carte en fonction de votre pays. Vous pouvez, par exemple, ajouter des phases d'établissement de politiques afin de mieux voir la situation.

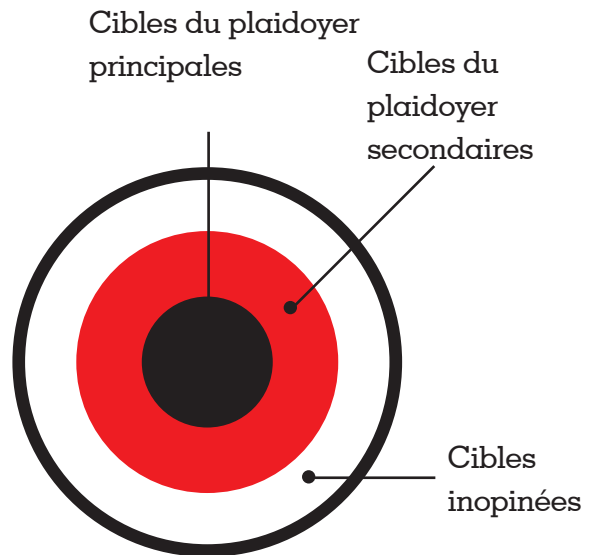
Dans la première rangée des phases de l'établissement de politiques, vous indiquez non seulement quels sont les principaux intervenants relativement à une décision, à un plan ou à une entreprise, comme par exemple l'établissement de recommandations budgétaires du ministère de la Santé, mais aussi à quel moment ils interviennent. L'examen des rangées indique quels sont les principaux intervenants pendant les différentes phases de la prise de décisions sur les politiques. Si le budget du ministère de la Santé est important aux fins de l'atteinte de votre objectif, toutes les institutions et les personnes inscrites dans cette rangée devraient être désignées en tant que cibles d'une activité menée dans le cadre de votre campagne (transmission de lettres, réunion, etc.). Cette carte comprend en outre des renseignements qui pourront vous aider à adapter le message à votre cible d'après ce que vous savez au sujet de ses intérêts et de ses positions.

Si vous employez vos connaissances au sujet du fonctionnement de votre pays et votre imagination, vous serez étonné de constater comme il est facile de rendre méthodiques vos relations avec les principaux intervenants en matière de politiques, soit non seulement les intervenants au sein du gouvernement mais aussi par exemple la CCM, pour vous assurer qu'ils connaissent votre point de vue au moment précis où cela peut avoir un effet maximal.

Prenons le temps d'examiner les autres types de cibles. Puisque vous devez les classer par ordre de priorité, vous voudrez répartir vos cibles entre trois types : principales, secondaires et inopinées.

## Détermination des cibles principales et secondaires

Dessinez une cible. Inscrivez vos cibles du plaidoyer les plus importantes – celles qui sont les plus susceptibles de procéder au changement que vous recherchez – le plus près du centre de la cible. Ce sont vos cibles principales. À mesure que vous vous éloignez du centre, inscrivez d'autres cibles par ordre décroissant de l'influence qu'elles peuvent avoir sur ce que vous voulez obtenir. Ce sont vos cibles secondaires.



- Cibles du plaidoyer principales : Décideurs ayant le pouvoir d'influencer directement l'atteinte de votre objectif principal. Personnes qui détermineront si le statu quo sera maintenu ou s'il y aura un changement.
- Cibles du plaidoyer secondaires : Personnes, institutions et groupes ayant la capacité d'influencer vos auditoires principaux et d'aider ou de nuire à l'atteinte de vos objectifs du plaidoyer.
- Cibles inopinées : Il s'agit de cibles inattendues qui peuvent influencer les cibles principales ou secondaires. Les exemples peuvent comprendre une visite impromptue d'un chef d'État, d'une célébrité ou d'un personnage international. Vous ne pouvez pas planifier en fonction de pareils événements mais vous devriez pouvoir en profiter s'ils se présentent.

31

Il est presque sûr que les autorités gouvernementales peuvent être plus nombreuses que les autres groupes de personnes dans cette catégorie. Or, il importe de distinguer les autorités gouvernementales qui ont plus de capacité que les autres d'appuyer votre position ou de s'y opposer. On peut présumer que le ministre des Finances, par exemple, aura beaucoup d'influence sur les priorités globales des dépenses publiques, y compris ce que comprend le budget pour le ministère de la Santé et plus précisément pour les programmes sur le sida.

Dans cet exemple, le ministre de la Santé, les hauts fonctionnaires des ministères des Finances et de la Santé, les parlementaires et certains groupes de la société civile, y compris les réseaux de personnes vivant avec le VIH, compteraient parmi les cibles secondaires parce que, même s'ils sont importants, ils influencent les décisions plutôt que de les prendre. Rappelez-vous que les groupes de ces genres sont des cibles secondaires du point de vue de leur influence sur le budget de la santé mais qu'ils compteront fort probablement parmi les cibles principales aux fins d'autres objectifs en matière de politiques.

Puisque vous avez procédé à une évaluation des auditoires pendant la première étape, vous devriez déjà avoir relevé bon nombre des principaux intervenants de l'extérieur du mouvement syndical qui devraient compter eux aussi parmi vos cibles secondaires. Au cas où vous en auriez négligés, nous suggérons des auditoires supplémentaires ci-dessous en indiquant les raisons pour lesquelles vous devriez en tenir compte.

<b>Personnes influentes</b>	<b>Raisons</b>
<b>Médias</b>	Les médias sont un important facteur de transmission du sentiment d'urgence au sujet de l'accélération de la réponse au VIH et au sida. Il ne faut absolument pas les négliger.
<b>Personnes vivant avec le VIH et leurs réseaux</b>	Il s'agit des défenseurs de cause très visibles qui ont donné le pas à la réponse mondiale. Ils se fondent sur leur expérience personnelle car ils vivent avec la réalité du VIH tous les jours. Rares sont les parties, s'il y en a, qui peuvent exprimer d'une manière plus crédible l'importance et l'urgence du besoin d'accroître l'appui.
<b>ONG et leurs réseaux</b>	Un vaste éventail de groupes non gouvernementaux internationaux et nationaux s'intéressant aux droits humains et aux questions relatives aux femmes peuvent offrir des réseaux bien établis au sein d'auditoires difficiles à négliger.
<b>Chefs religieux et traditionnels</b>	Il peut être efficace de recourir à des chefs religieux importants et à des groupes laïcs qui ont de l'influence sur les institutions religieuses. Ces personnes et groupes ont été de forts alliés dans les dossiers internationaux ayant trait au sida. Certains commanditent des activités d'aide sociale ou de secours.
<b>Groupes patronaux</b>	Comme le mouvement syndical, de nombreux groupes patronaux n'ont pas les ressources nécessaires pour acquérir la capacité d'assurer une forte réponse du monde du travail.
<b>Institutions universitaires</b>	Les universitaires et les institutions dont ils font partie sont souvent reconnus en tant que porte-parole crédibles et il faut faire appel à eux si possible.
<b>Dirigeantes politiques : parlementaires, représentés gouvernementaux</b>	La volonté politique doit toujours être démontrée à tous les niveaux. Grâce à la puissance et influence pour façonner les politiques nationales et locales, les dirigeants politiques peuvent servir comme des voix puissantes dans un contexte international. Ne négligez pas le fait que ces dirigeants se fonder sur des hauts fonctionnaires, collaborateurs personnels et d'autres, pour aider à prendre des décisions politiques.
<b>Organismes de l'ONU et donateurs internationaux</b>	D'autres organismes de l'ONU, y compris l'OIT, et les donateurs internationaux ont une influence considérable, dont la capacité d'affecter des ressources ou d'influencer les politiques des gouvernements nationaux n'est pas l'élément le moindre.

32

La collaboration du mouvement syndical avec les auditoires cibles est reconnue depuis longtemps en tant qu'important facteur de promotion de la justice sociale pour tous – les femmes, les jeunes et les travailleurs et travailleuses migrants – et elle mérite une attention spéciale. Aux paliers local, régional et international, il arrive souvent que le mouvement syndical collabore avec des auditoires en se fondant sur des objectifs communs en matière de politiques. La collaboration avec ces auditoires aux travaux ayant trait au VIH et au sida peut être accrue considérablement. Il arrive trop souvent que les occasions présentées par les relations existantes et les tribunes sur lesquelles le mouvement syndical et les ONG se rassemblent soient des occasions manquées d'élargir les alliances avec des auditoires spéciaux aux fins des travaux relatifs au sida.

Le potentiel de collaboration entre les entreprises et les employeurs à l'accomplissement de travaux sur le sida, du niveau de l'entreprise à celui du secteur, demeure inexploité dans une grande mesure. Le nombre des entreprises qui se sont dotées de politiques sur le VIH et le sida a augmenté et des ententes-cadres sectorielles comprenant des dispositions sur le sida ont été conclues, mais il est possible d'en faire beaucoup plus près de 10 années après le début de l'intensification de la réponse syndicale à l'épidémie du sida.

## Récapitulation

*En franchissant cette étape, vous avez :*

- examiné la carte du système des politiques pour faire la démonstration de son application à la détermination des principales cibles du plaidoyer;
- établi une distinction entre les cibles principales et secondaires et les cibles inopinées;
- examiné les professions dont il faut tenir compte quand on tente d'élargir le bassin de ses appuis.

## Cinquième étape

# Établissement de partenariats

## Servez-vous des forces du mouvement syndical dans le cadre des partenariats

L'expérience a appris au mouvement syndical que les partenariats donnent du pouvoir. La reconnaissance du fait que l'union fait la force est la principale raison pour laquelle les gens se syndiquent.

33

L'absence de programmes sur le sida axés sur les besoins des travailleurs et travailleuses devrait prouver que l'approche individuelle n'est pas efficace pour les syndicats. Tout porte à croire que la rivalité à l'égard des ressources ayant trait au sida augmente plutôt que de diminuer. Cette rivalité risque d'épuiser la principale force des militantes dans le domaine du sida : la force de l'union.

Les travaux que vous avez accomplis, particulièrement au cours de la première étape mais aussi dans le cadre des autres étapes, vous auront probablement permis de bien connaître les noms des personnes et des organisations jugées actives dans le domaine du sida ou considérées comme des intervenants principaux dans ce domaine pour une autre raison. Si vous avez procédé à l'analyse des auditoires, vous comprenez en outre leurs forces et faiblesses relatives et vous avez déjà au moins une idée de ceux qui seraient de bons alliés.

Il se peut fort bien qu'à mesure qu'augmente l'anxiété au sujet de perspectives de mobilisation des ressources qui s'annoncent sombres, au moins certains des groupes en question se replieront sur eux-mêmes et se disputeront les ressources qui ont toujours été insuffisantes plutôt que de se tourner vers l'extérieur et de s'unir à d'autres pour accroître la quantité totale des ressources pour tous. Il faut donner l'exemple pour inspirer les personnes et les organisations à regarder au-delà de leurs intérêts étroits.

Le moment est venu pour le mouvement syndical de mettre à contribution les qualités de chef dont il a si bien fait preuve au cours de turbulentes périodes de change-

ment qui ont jalonné son histoire, comme par exemple la transition du colonialisme à l'indépendance, la défaite de l'apartheid et la reconstruction post-communiste des pays de l'ancien bloc de l'Est. Ces références ne sont pas choisies à la légère car la croissance de l'économie mondiale menace d'arrêter et les progrès de développement risquent de commencer à se renverser.

Le mouvement syndical est bien placé pour donner le pas à la diffusion du sentiment d'urgence du besoin de prévenir un recul. On a grandement besoin de ses compétences – expérience politique, capacité de négocier, talent en organisation et en mobilisation – si l'on veut faire la promotion de l'accès universel au palier national. Si les syndicats menaient les efforts nationaux relatifs à l'accès universel, cela apporterait beaucoup de compétences de mobilisation à ces efforts mais les compétences du mouvement syndical en matière d'établissement de coalitions et de partenariats seraient mises à l'épreuve au cours de la création du mouvement nécessaire au succès.

34

Les personnes activistes en matière de sida ont fait preuve de considérables compétences en mobilisation, particulièrement dans certains pays. Il y a quelques pays où les partenariats entre ces personnes et organisations et le mouvement syndical ont été forts, mais c'est l'exception qui confirme la règle. Un récent exemple a été la conjugaison des efforts du congrès des syndicats sud-africains (COSATU) et d'autres centrales syndicales nationales avec ceux d'innombrables autres organisations de la société civile pour exiger que le Fonds monétaire international (FMI) affecte davantage de ressources aux pays en développement. Une lettre commune établie par le Groupe pour l'accès mondial aux traitements (GAMT), dont le siège se trouve en Afrique du Sud, a revendiqué l'affectation de ressources accrues aux prêts concessionnels du FMI et incité celui-ci à éliminer les conditions associées à ces prêts. On peut en conclure que la collaboration est possible et qu'il est probable que nous en avons beaucoup à apprendre les uns des autres.

Il peut être utile d'examiner ce que les activistes dans le domaine du sida apprennent au sujet des coalitions et des partenariats. Le reste de la présente section est fondé sur de nombreuses sources et sur un effort fait pour résumer les éléments communs de ce que les organisations de la société civile apprennent au sujet de l'établissement de coalitions et de partenariats. À mesure que vous la parcourez, remarquez les similarités et les différences entre votre compréhension de l'établissement de partenariats et celle qui est présentée.

- Un partenariat est une collaboration stratégique avec d'autres personnes ou organisations en vue d'atteindre un objectif principal et des objectifs secondaires. Il favorise l'appui, engendre un consensus pour une action commune et aide à accroître le nombre des personnes qui s'efforcent d'atteindre un objectif principal et des objectifs secondaires du plaidoyer.
- La diversité est un avantage supplémentaire, particulièrement quand les personnes et les organisations font fi de leurs différences afin de s'unir dans un même dossier. Un partenariat diversifié transmet un puissant message aux personnes qui établissent les politiques, aux leaders d'opinion et au grand public : le dossier est tellement important qu'un vaste éventail de personnes et d'organisations, qui n'ont pas grand-chose en commun autrement ou qui sont normalement en ferme désaccord, se sont jointes pour revendiquer un changement.

- Il faut du temps et de l'effort pour catalyser l'établissement de partenariats et défendre une collection d'intérêts divers. Cependant, cela vaut la peine car c'est judicieux du point de vue économique – les partenariats permettent aux petites organisations de mettre leurs ressources en commun et de prendre des initiatives qu'elles ne sauraient prendre seules – et cela aide les nouveaux groupes à croître en travaillant avec des groupes chevronnés et permet aux groupes expérimentés de profiter des idées nouvelles et de l'enthousiasme des groupes plus jeunes.

- L'établissement de partenariats peut être un des moyens les plus sous-estimés d'accroître la capacité de l'organisation. Un bon partenariat unit différents groupes désireux de faire fond sur les forces les uns des autres et de combler des lacunes au besoin.

## Types de partenariats

Les partenariats sont habituellement caractérisés par un but partagé, la durée des relations et le nombre des partenaires. Ils peuvent être établis pour des raisons stratégiques ou tactiques. Les partenariats peuvent avoir des règles officiellement définies en vue de l'adoption de positions et des procédures de communication et de règlement des différends ou ils peuvent fonctionner sans règles officielles. Dans ce dernier cas, il n'y a habituellement pas de moyen de régler les conflits sauf de les régler à l'amiable ou de quitter le partenariat. Le degré de formalité peut varier entre les partenariats des différents types mentionnés ci-dessous.

35

- Les partenariats à long terme sont précisément ce que leur nom laisse entendre. Des relations peuvent être établies depuis longtemps dans bien des dossiers autres que le sida et il est presque sûr qu'elles seront maintenues longtemps. Le partenariat est caractérisé par des domaines de collaboration bien définis, une délégation des tâches et un mécanisme de règlement des différends qui a été précisément défini ou établi au fil du temps à la lumière de l'expérience.

- Les partenariats tactiques ou à court terme sont établis pour répondre à des besoins immédiats et restreints. Le besoin de prendre une mesure ou de tenir un événement ensemble peut être une raison de créer un partenariat à court terme ou tactique.

- Les coalitions sont des groupes d'organisations travaillant ensemble d'une manière coordonnée en vue d'atteindre un but commun. Les coalitions présentent les avantages d'élargir la base d'appui, de créer un front uni visible, d'encourager la mise en commun des ressources et d'accroître la crédibilité des forces qui tentent d'atteindre les objectifs d'une campagne de plaidoyer. Le plus souvent, on choisit le terme « coalition » parce qu'il permet aux groupes qui font partie de la coalition de se dissocier de certaines des positions prises par d'autres membres de la coalition. La capacité de « s'entendre sur les questions importantes sans être d'accord sur d'autres » est considérée comme une force plutôt que comme une faiblesse. Les coalitions sont habituellement des alliances plutôt formelles entre des organisations et il arrive souvent que leurs intérêts se recoupent plus directement que dans le cas d'autres alliances.

- Les réseaux sont le plus souvent des groupes plus informels composés de personnes ou d'organisations qui partagent des intérêts, qui sont disposées à s'aider les unes les autres et qui collaborent souvent au cas par cas. Les réseaux ont tendance à avoir des membres variables et une structure moins rigide. Cela rend les réseaux plus faciles à créer. Cependant, ils doivent être maintenus habilement pour demeurer viables.

# Caractéristiques des partenariats

---

Même si certains types de partenariats survivent mieux sans règles et procédures officielles, l'établissement et le maintien de partenariats efficaces de tous les types présentent des caractéristiques communes:

**Respect** – Toutes les personnes qui participent au partenariat doivent croire que leur avis sera entendu et respecté.

**Objectifs communs clairs** – Les partenariats fructueux fixent des objectifs principaux et secondaires communs et leurs membres conviennent que toutes les activités devraient concourir à leur atteinte.

**Engagement commun à communiquer** – Il est peu probable qu'un partenariat dure si tous ses membres ne se font pas suffisamment confiance pour partager l'information. S'ils n'y arrivent pas, cela affaiblira le partenariat, sèmera probablement la méfiance et fera varier le degré d'engagement à l'égard du maintien du partenariat.

**Entente sur la procédure de prise de décision** – Il arrive souvent que les partenariats prennent leurs décisions par consensus, ne serait-ce que parce que cela peut aider à maintenir l'attention du groupe sur les points au sujet desquels il s'entend. S'il n'est pas possible d'arriver à un consensus, certains partenariats permettent à la majorité de l'emporter. Il peut être très utile d'établir des règles claires sur la prise des décisions, mais les décisions forcées ne sont pas nécessairement mises en œuvre. Les partenariats les plus grands peuvent constituer un groupe directeur ou un comité exécutif qui aidera à diriger l'activité entre les assemblées générales dans les limites de son pouvoir décisionnel approuvé d'avance par tous les membres.

**Moyen de régler les différends** – Les désaccords sont inévitables dans la plupart des partenariats – particulièrement quand des activistes passionnés se rassemblent. Vous pouvez tenter d'adopter des règles pour régler les différends, mais elles ne seront pas toujours efficaces. La personne qui perd un différend réglé selon les règles pourra éprouver un ressentiment durable. Il faut donc suivre les règles et s'efforcer de faire passer les principes et les preuves avant les personnalités. Les membres devraient tenir compte du fait que la santé du partenariat importe parfois plus que de toujours avoir raison. Si vous ne voulez pas voir des membres du groupe le quitter, essayez de ne pas laisser les collègues mécontents isolés trop longtemps. Rappelez-vous qu'il y a de vrais problèmes qui vous ont unis initialement.

## Récapitulation

*En franchissant cette étape, vous avez examiné :*

- le rôle que joue le mouvement syndical dans l'établissement de partenariats;
- les différents types de partenariats et les raisons pour lesquelles ils sont créés;
- les caractéristiques communes qui peuvent aider à maintenir les partenariats.

## Sixième étape

# Établissement de stratégies et d'activités

**Toute STRATÉGIE doit être fondée sur l'ensemble de la situation, soit le plan global permettant d'atteindre les objectifs principal et secondaires de la campagne.**

**37** Pendant la première étape, on vous a demandé de cerner la place qu'occupe votre syndicat dans le milieu des politiques, soit dans l'ensemble de la situation. Un des moyens que vous avez pris pour y arriver consistait à déterminer la mesure dans laquelle les politiques en vigueur de la commission nationale sur le sida et du Fonds mondial témoignaient des intérêts de votre syndicat.

Au cours de la deuxième étape, vous avez commencé à examiner de façon plus détaillée les priorités et les indicateurs dont témoignent les plans, en particulier de la commission nationale sur le sida mais aussi d'autres sources. En remplissant le tableau comparant les priorités de ceux qui établissent les politiques (commission nationale sur le sida, Fonds mondial, etc.) aux priorités du syndicat, vous avez créé un menu de choix dans lequel vous avez pu choisir vos dossiers.

Pendant la troisième étape, vous avez examiné vos choix et, en vous rappelant votre place dans l'ensemble de la situation, vous avez fixé un objectif principal et des objectifs secondaires. Parce que l'établissement d'objectifs judicieux exigeait que vous réfléchissiez à la façon dont ils seraient atteints, vous avez dû tenir compte des genres d'activités à mener, des rapports entre les activités et les cibles, des parties devant accomplir le travail et des moments où il serait accompli. Dans le cadre de cette démarche, vous avez peut-être décidé d'abandonner certains objectifs parce qu'ils étaient irréalisables ou peu réalistes et de soumettre quelques objectifs à une révision et à un perfectionnement.

Au cours des quatrième et cinquième étapes, vous avez examiné les auditoires cibles et les partenariats, finissant ainsi de recueillir les informations stratégiques dont vous aurez besoin aux fins de votre campagne. En suivant ces étapes, vous avez posé un

cadre vous permettant de voir l'ensemble de la situation et de mieux déterminer à quoi votre stratégie pourrait ressembler. Il se peut que vous ayez une vision claire, mais ne vous étonnez pas si tel n'est pas le cas. Si vous n'avez pas employé l'outil du cadre logique mentionné pendant la première étape, veuillez consulter l'annexe II pour voir comment cet outil peut vous aider à organiser votre campagne.

## Trouver la stratégie appropriée

---

Votre campagne du plaidoyer syndical pour l'accès universel servira de stratégie-cadre sur des questions ayant trait aux politiques dont chacune peut mériter de faire l'objet d'une campagne.

Si, par exemple, une des questions prioritaires que vous relevez est l'expansion des programmes de prévention du VIH en milieu de travail, vous devrez fixer des objectifs qui lui sont propres afin d'atteindre un auditoire distinct et d'établir des messages et des activités plus précis.

Dans le cadre de l'objectif global de la mobilisation en vue de l'instauration de l'accès universel, des questions importantes telles que l'expansion des programmes de prévention du VIH en milieu de travail devraient faire l'objet de leurs propres objectifs et activités. Votre liste comprend-elles des questions semblables?

38

Rappelez-vous que vous voulez gagner. Qu'est-ce que votre analyse vous a indiqué au sujet des dossiers connexes et appropriés?

Vu la longue liste des rapports sous lesquels les priorités syndicales ne sont que minimalement incluses dans la réponse au sida ou en sont exclues, et compte tenu de ce que vous savez au sujet des intervenants, des auditoires et des partenaires éventuels, que comprendrait un ensemble de questions prioritaires sur lequel les syndicats pourraient fonder une vaste mobilisation?

C'est à ce stade de votre planification que vous examinez des questions comme celles-là et que vous tenez compte de tout ce que vous avez appris pour l'incorporer à votre plan global – votre stratégie. Celle-ci devrait être réalisable et elle devrait comprendre des objectifs réalistes dont le nombre est tel qu'ils pourront raisonnablement être atteints pendant la durée de votre campagne.

Cela peut signifier que le traitement de certaines questions présentant un grand intérêt devra être reporté. Si vous avez accompli soigneusement votre travail, vous aurez déjà procédé à une grande partie de la planification de la phase suivante de votre campagne et vous aurez peut-être une vision de vos priorités du plaidoyer pour l'avenir prévisible.

Il n'est pas réaliste de s'attendre à renverser des années de négligence du rôle du mouvement syndical dans la réponse au sida en une seule campagne. Ce serait une erreur que d'essayer de faire un trop grand nombre de choses à la fois.

# Associer des stratégies à l'objectif principal et aux objectifs secondaires

---

Un des facteurs pouvant rendre les discussions sur la stratégie déroutantes est la confusion entre une stratégie et une tactique. Il n'est pas rare que ces deux termes soient employés de façon interchangeable, ce qui constitue une erreur. C'est une erreur tellement courante que nous devrions la prévenir.

Rappelez-vous que la stratégie est le plan global de la façon dont la campagne atteindra les objectifs principal et secondaires du syndicat. Pour dresser le plan global, il faut déterminer quels sont les intervenants et les auditoires cibles importants et lesquels d'entre eux recevront vos messages.

Les tactiques sont des activités créées et choisies expressément pour atteindre des objectifs précis et mesurables. Les tactiques sont les moyens de mettre les stratégies à exécution. Elles comprennent les moyens de communiquer avec vos auditoires cibles – séances d'information, lettres, pétitions, manifestations et tout autre outil employé pour présenter vos messages à l'auditoire cible. Examinez chaque tactique du point de vue de ce qu'elle permettra d'accomplir en vue de l'atteinte des objectifs.

39

Si vous avez établi soigneusement vos objectifs de la manière décrite dans la troisième étape, il sera plutôt difficile de vous laisser égarer par la distinction entre la stratégie et la tactique. L'établissement d'objectifs compte parmi les mesures les plus importantes que vous allez prendre. C'est pourquoi il est judicieux à ce stade de réviser vos objectifs afin de vous assurer qu'ils sont destinés à contribuer à la réalisation de la stratégie que vous avez retenue.

Les objectifs choisis donneront-ils les résultats dont vous avez besoin pour atteindre votre objectif principal? Essayez-vous d'en accomplir trop dans un seul objectif? Y a-t-il lieu de diviser certains de vos objectifs? Comment la participation de partenaires modifiera-t-elle vos objectifs? Les activités prévues pour atteindre vos objectifs suffisent-elles? Sont-elles réalistes? Y a-t-il une logique verticale dans ce que vous comptez faire?

Il est fort probable qu'à la fin de votre révision, vous aurez songé à ajouter des objectifs, à en éliminer d'autres ou à prendre des mesures pour rendre les objectifs de votre première ébauche plus réalistes et plus réalisables.

## Choisir les activités

---

En général, les syndicats ont beaucoup de facilité à choisir des activités propres à galvaniser leurs membres et le grand public pour obtenir leur appui. Il serait donc présomptueux de leur donner des conseils à ce sujet. Il vaut mieux que les syndicalistes chevronnés prennent les décisions au palier national sur la mobilisation, les manifestations, les événements médiatiques et les moyens d'attirer l'attention.

Cependant, sauf indication contraire en raison des conditions nationales, il est probable qu'une grande partie de l'activité se déroulera dans un contexte moins public et qu'elle sera ponctuée d'un nombre suffisant d'événements publics pour indiquer qu'une campagne est en cours. Même si tel n'est pas le cas, il faudra prêter une attention particulière aux communications et aux documents de la campagne. De nombreux intervenants en matière de politiques seront motivés davantage par des preuves scientifiques que par des rassemblements et des manifestations.

Une tactique possible consisterait à établir un manifeste décrivant le besoin du pays d'accroître la participation du mouvement syndical à la réponse nationale au sida et présentant des recommandations détaillées à cette fin. Cela présenterait pour avantage supplémentaire de donner aux chefs syndicaux un document résumant les besoins du mouvement syndical et les moyens à prendre pour intensifier la réponse nationale au sida.

Il est probable qu'une grande partie de l'activité de la campagne devra être axée sur l'auditoire cible composé des autorités gouvernementales et des autres intervenants dans les politiques sur le sida, y compris la commission nationale sur le sida, la CCM et dans certains cas les donateurs internationaux. Cet auditoire est moins susceptible que les autres d'être motivé par certaines des tactiques traditionnelles qu'emploie le mouvement syndical pour influencer les décideurs en matière de politiques.

40

L'information nécessaire comprendra des énoncés de politique, des fiches documentaires et des données empiriques. D'abondantes informations peuvent être obtenues de sources diverses telles que l'ONUSIDA et le Programme de l'OIT sur le SIDA. Il faudra quand même trouver, dans le cadre de la campagne, un moyen de répondre à une demande plutôt appréciable en documents à caractère technique et voir à ce que l'équipe de production de documentation soit à la hauteur.

La création d'un cadre d'équipes syndicales de pressions politiques composées de membres s'exprimant bien et comprenant bien les questions d'accès universel, particulièrement dans le contexte de la réponse du pays, serait un moyen de satisfaire à différents besoins tels que ceux de tenir des réunions avec des décideurs en matière de politiques, de donner des exposés à des parlementaires, d'informer les médias et de prononcer des discours devant des groupes communautaires.

En fin de compte, la sélection des activités devrait reposer sur ce qui sert à favoriser la réalisation des objectifs du plaidoyer et à atteindre les principaux auditoires cibles, ce qu'on ne peut déterminer que sur le terrain.

## Récapitulation

*En franchissant cette étape, vous avez :*

- examiné les rapports sous lesquels les étapes précédentes vous ont aidé à recueillir des informations stratégiques pour établir la stratégie;
- été encouragés à réviser vos objectifs secondaires;
- examiné les besoins en communication en tant qu'élément des activités de la campagne.

## Septième étape

---

# Création de messages clés

## Qu'est-ce qu'un message clé?

---

41

**Le message est une déclaration succincte et convaincante au sujet de votre objectif du plaidoyer. Il indique ce que vous voulez accomplir, les raisons pour lesquelles vous le souhaitez et les moyens que vous comptez prendre. Puisque le message vise à engendrer une action, il doit également indiquer l'action précise que vous voulez que l'auditoire prenne.**

En franchissant les étapes antérieures, vous avez appris à mieux connaître les intervenants auxquels vous devez vous adresser (principaux intervenants relatifs au sida, y compris les cibles principales et secondaires) et les sujets que vous aborderez avec eux (principaux sujets mis en évidence par vos objectifs). Au cours de l'étape précédente, vous avez commencé à réfléchir à des partenariats éventuels.

Si vous comptez travailler avec des partenaires, vous devrez trouver un équilibre entre la façon de transmettre vos messages et le besoin de ménager les susceptibilités afin de maintenir les partenariats. Vous pourrez y voir plus tard. Vous devez d'abord déterminer clairement ce que vous voulez dire. On peut en dire long au sujet de l'établissement de messages, mais il sera difficile d'être précis dans la présente trousse car nous ne connaissons pas le milieu politique dans lequel vous vous trouvez ni les principaux sujets que vous avez retenus. Nous pouvons quand même présenter des principes de base. L'important, c'est de voir à ce le message soit simple.

Vous pourrez présenter le détail dans des exposés de position et des lettres à l'intention des autorités – et assurez-vous que ces documents englobent vos principaux messages – mais quand vous traitez des sujets en public, exprimez-vous simplement. Vos messages doivent être suffisamment clairs et simples pour que toute personne qui les entend et qui les approuve puisse facilement les répéter à d'autres, ce qui est précisément ce que vous voulez qu'elle fasse.

# Caractéristiques des messages efficaces

L'efficacité de votre message dépend de bon nombre de facteurs.

Les messages que vous allez transmettre se présenteront sous bien des formes. Ils peuvent se présenter par écrit sous forme de lettres, d'exposés de position, de déclarations, de pétitions ou d'affiches, ils peuvent être présentés de vive voix dans des contextes formels ou informels, ils peuvent être chantés ou présentés sous une forme dramatique par les personnes les plus créatives et, de nos jours, il est même possible de les transmettre sous forme de message texte ou à l'aide de Twitter.

Vous devriez vous efforcer de voir à ce que vos messages du plaidoyer, sous toutes ces formes, soient :

- **Clairs:** Le message est-il parfaitement clair?
- **Engageants:** L'auditoire trouve-t-il que le message lui parle?
- **Convaincants:** L'intérêt personnel de l'auditoire dans le dossier est-il évident? L'auditoire peut-il voir les conséquences négatives de l'inaction et les conséquences positives de l'action?
- **Incitatifs:** Le message incite-t-il l'auditoire à agir et leur indique-t-il quoi faire?

Il y a d'autres considérations relatives aux messages, particulièrement pour ce qui est de la destination, de la forme et du contexte

42

- **Source.** Il arrive souvent que le messenger soit aussi important que le message lui-même. Il importe de choisir une personne ou une organisation que l'auditoire trouve crédible et à laquelle il répondra.
- **Choix du moment.** Le choix du moment où une activité est menée peut attirer l'attention sur votre message ou l'en détourner. Votre message peut se perdre dans une mer d'autres nouvelles un jour donné. Si vous savez d'avance que cela risque d'arriver, vous devriez retarder la transmission du message jusqu'à ce qu'il ait une chance d'être entendu. En règle générale, il ne faut pas se laisser prendre au piège de tenter de choisir le moment idéal – voir « Cohérence ». Si le choix du moment est un facteur d'efficacité plus important que la teneur de votre message, la teneur de votre message n'est peut-être pas ce qu'elle devrait être et il serait judicieux de la réviser.
- **Cohérence.** Il importe de transmettre un même message aux membres de votre auditoire cible par différents moyens et au cours d'une longue période. Les messages ne seront pas assimilés par les auditoires et n'influenceront pas leur opinion du jour au lendemain. C'est pourquoi la répétition est d'une importance cruciale et il faut transmettre le même message de différentes manières afin d'en accroître l'impact.

**Un autre point dont il importe de tenir compte est le besoin de toujours communiquer un point de vue syndical, particulièrement si vous avez décidé – comme il est recommandé – d'agir en partenariat avec d'autres groupes.** Un point de vue syndical présentant toutes les caractéristiques susmentionnées peut être diffusé, et c'est d'autant plus important dans les domaines clés que vous avez retenus en tant qu'objectifs.

Après tout, vous savez mieux que quiconque pourquoi il importe d'assurer la participation des travailleurs et travailleuses et de leurs organisations à la mise en œuvre de la stratégie nationale sur le sida. Votre syndicat a le pouvoir de se prononcer au nom d'une partie critique de la population qui peut autrement se voir privée de l'accès

universel. C'est pourquoi il ne faut jamais hésiter à demander aux gens d'appuyer les causes qui vous ont incité à vous prononcer.

## Connaissez votre auditoire

---

Que votre auditoire comprenne une seule personne ou des milliers, une autorité de l'ONU, votre secrétaire général ou tous les membres du syndicat, vous devez vous efforcer de transmettre votre message d'une manière appropriée à votre auditoire. Cela nécessite de le comprendre, de connaître ce qu'il sait déjà et ses attitudes sur le dossier et sur des questions semblables et de trouver des moyens de présenter des points qui lui disent quelque chose et qui s'appuient sur des connaissances déjà acquises – même si vous voulez enchaîner en présentant des idées nouvelles et peut-être difficiles à assimiler.

## Établissement de messages clés pour le mouvement syndical

---

Le mouvement syndical a toujours eu des raisons particulières de participer à la réponse au sida. Une de celles qui crèvent les yeux est que le mouvement syndical est présent à l'endroit que la plupart des personnes partagent : le lieu de travail.

43

Le nombre de ses membres est presque toujours beaucoup plus grand que celui des autres organisations de la société civile. Une autre caractéristique est la diversité de ses membres et des genres de travail qu'ils accomplissent. Il arrive souvent qu'il se distingue par la répartition géographique de ses membres – qui d'ordinaire ne se trouvent pas uniquement en milieu urbain. De plus, le mouvement syndical a habituellement de forts liens avec la communauté.

Le mouvement syndical compte habituellement parmi les institutions sociales non gouvernementales les mieux établies qui comprennent des chefs démocratiquement élus et ont des procédures démocratiquement établies permettant de voir à ce que ces chefs partagent l'avis des membres. Il a une vaste expérience en organisation, en établissement de coalitions, en mobilisation et en plaidoyer politique. Rares sont les organisations qui se livrent plus régulièrement à des négociations et au règlement de conflits que les organisations syndicales.

Ce ne sont que quelques raisons pour lesquelles le mouvement syndical a lieu de se prononcer et de voir à ce que sa voix soit entendue. Quels sont les messages qui auront la meilleure résonance dans votre pays?

Rappelez-vous que même si ces caractéristiques permettent au mouvement syndical de se distinguer des autres intervenants de la société civile, ils ne remplacent pas les antécédents d'action. Longtemps avant que des ressources ne puissent être consacrées à l'élargissement de ses programmes, le mouvement syndical devra prouver qu'il répond au sida et, ce qui est tout aussi important, créer des messages clés illustrant ce que le mouvement syndical fait déjà à l'aide des rares ressources dont il dispose.

## Récapitulation

*En franchissant cette étape, vous avez :*

- appris à connaître les caractéristiques d'un message clé;
- reconnu l'importance de votre auditoire;
- examiné les points forts du mouvement syndical à incorporer aux messages clés.

## Huitième étape

---

# Mobilisation de ressources

45


L'insuffisance de ressources a toujours fait obstacle à l'intensification de la réponse du mouvement syndical au VIH et au sida. Puisqu'il tente depuis près de 10 années de faire affecter des ressources à ce domaine important mais négligé, rien ne porte à croire qu'il en sera inondé sous peu. Que peut-on y faire?

Une partie de la réponse demeure ce qu'elle a toujours été : il faut que les capacités du mouvement syndical soient reconnues davantage, et ce non pas seulement du point de vue de son potentiel – cet argument n'a pas été efficace et rien ne porte à croire qu'il le sera bientôt. Il s'agit donc de mieux rappeler ce que le mouvement syndical a déjà fait.

Certains plans du plaidoyer comprendront sans doute des objectifs visant à obtenir des fonds d'autres sources telles que la commission nationale sur le sida et le Fonds mondial. Si vous avez l'intention de tenter d'en obtenir, il sera utile que le mouvement syndical fasse un effort très visible, sur les plans national et mondial, pour inciter à une augmentation considérable des ressources dont il dispose pour contribuer à l'accès universel.

La présente trousse a été établie notamment pour donner au mouvement syndical des outils lui permettant d'attirer l'attention des influents décideurs en matière de politiques au palier national afin qu'ils ne puissent pas négliger l'apport du mouvement syndical, mais même cela nécessitera des ressources.

Ni cette trousse, ni cette section ne sont destinées à vous aider à préparer une proposition. Cependant, en franchissant les étapes, vous avez accompli une grande partie du travail préparatoire. Vous avez fait le point sur la place qu'occupe votre organisation dans le contexte des politiques et vous avez déterminé quelles sont les priorités des programmes et, par conséquent, les priorités de financement dans votre pays. Vous avez relevé les lacunes que le mouvement syndical peut aider à combler. Vous

avez fixé des objectifs clairs, soit un programme d'activités dont les progrès peuvent être vérifiés à l'aide d'indicateurs. Dans la présente trousse, des conseils marqués par le symbole  ont attiré l'attention sur ce en quoi vos travaux ressemblent à la préparation d'une proposition de financement.

Au cours de la phase de recherche de vos travaux qui est décrite ci-dessous, vous trouverez la forme de proposition qui convient le mieux à votre milieu. Il est facile d'obtenir électroniquement d'autres outils. Plus tard, vous pourrez consulter une trousse adaptée aux besoins du mouvement syndical : le coffre à outils de l'OIT à l'intention des syndicats sur le VIH et le sida.

Entre temps, vous devriez songer à produire une proposition de financement des activités que prévoit votre plan du plaidoyer.

La mobilisation des ressources des donateurs se déroule en parallèle avec la procédure du plaidoyer car elle comporte elle aussi la fixation d'objectifs réalistes, le ciblage d'auditoires, l'établissement de messages convaincants, etc. Elle comprend particulièrement ce qui suit :

• **Recherche:** Il s'agit d'examiner la mobilisation de ressources antérieure à l'échelle du pays et d'analyser le contexte actuel de financement, y compris toute nouvelle possibilité. Cela devrait comporter l'établissement d'une liste des donateurs ainsi que de leurs conditions et exigences de base – bon nombre d'entre eux ont porté des formulaires à leur site Web. Vous trouverez des précisions, y compris des listes de donateurs, dans la boîte à outils susmentionnée de l'OIT. Vous devriez évaluer de façon réaliste votre capacité d'entreprendre sur-le-champ les travaux que vous comptez accomplir.

• **Planification:** Relevez vos besoins et vos priorités de financement (selon les éléments de votre plan du plaidoyer). Ensuite, dressez un plan détaillé indiquant à qui vous demanderez des fonds, quel montant vous demanderez et à quelle fin. Désirez-vous des fonds, par exemple, pour établir des installations ou engager du personnel? Cherchez-vous de l'appui aux fins de la réalisation de parties du plan telles que la publication d'un rapport ou des recherches sur sa teneur? Rappelez-vous que les ressources ne comprennent pas que l'argent : les personnes et les organisations offrent parfois des ressources pratiques telles que le temps de leur personnel et leurs connaissances techniques.

Au cours de l'établissement de votre plan de financement, classez vos cibles par ordre de priorité, les plus grands donateurs figurant en premier lieu. Rappelez-vous que les donateurs s'attendent à des résultats et qu'une campagne qui est déjà jugée en cours sera susceptible d'attirer plus d'appui de leur part. Demandez à des partenaires ou donateurs éventuels des contributions spéciales ou une aide partielle, qu'il s'agisse d'une somme d'argent ou d'une activité définie (comme par exemple la tenue des quelques premières réunions de planification). Pour couvrir des coûts plus faibles mais quand même importants, associez les demandes à des besoins précis de la campagne tels que l'impression d'une annonce de rassemblement. Soyez précis – une demande vague transmet deux messages :

1) les ressources sont peut-être souhaitées mais il n'en existe pas un besoin critique, et 2) vous ne savez pas vraiment ce dont vous avez besoin.

- **Partenariats:** Particulièrement si vous n'avez jamais mis en œuvre un programme sur le sida, vous devriez établir un partenariat avec d'autres organisations, un employeur, le ministère du Travail, une alliance d'organisations de la société civile, etc. Il se peut fort bien que vous découvriez dans le cadre de vos travaux de plaidoyer avec des partenaires que l'obtention de fonds est une priorité commune.
- **Mise en œuvre :** Après avoir fait l'effort de dresser un plan de financement, assurez-vous de bien le mettre en œuvre.
- **Gestion :** Les ressources mobilisées doivent être gérées efficacement et vous devez répondre de leur utilisation.

## Récapitulation

*En franchissant cette étape, vous avez :*

- tenu compte du besoin de mieux raconter l'histoire du mouvement syndical;
- tenu compte du fait que l'accroissement de la visibilité du plaidoyer syndical en matière d'accès universel peut améliorer les perspectives de financement;
- vu que les « conseils » que comprend la présente trousse soulignent des tâches qui peuvent servir à établir des propositions de financement;
- constaté les rapports sous lesquels l'obtention de fonds se déroule en parallèle avec la procédure du plaidoyer – recherche, planification, ciblage, mise en œuvre, etc.

## Neuvième étape

# Le suivi et l'évaluation

## Le suivi et l'évaluation du début à la fin

48

Bien qu'il puisse y avoir des signes de changement, si vous rassemblez des organisateurs ou organisatrices de campagne chevronnés et que vous leur annoncez que vous voulez parler de suivi et d'évaluation, il est probable que leur réaction ne sera guère enthousiaste. Cela peut tenir au fait que le SE est l'une des dernières choses auxquelles les gens pensent, s'ils y pensent en fait. Après tout, n'est-ce pas ce qu'on fait à la fin de l'établissement des propositions de subvention? C'est faux. Le SE peut se situer à la fin de l'établissement de la plupart des demandes de subvention ou des propositions de projet mais il devrait être incorporé à la planification du début à la fin.

Commençons par définir les termes : le suivi est une procédure continue consistant à surveiller la mise en œuvre du plan du plaidoyer une étape à la fois et à recueillir des données indiquant ce qui se passe et les résultats obtenus.

L'évaluation est une action ponctuelle consistant à comparer les données tirées du suivi sur un ensemble d'indicateurs convenus. Elle nécessite de prendre du recul pour déterminer si l'établissement ou la mise en œuvre d'un plan du plaidoyer va bien.

La véritable raison d'être du SE est de s'assurer que le plan a une chance d'être efficace – pour que son efficacité ne dépende pas de la cote qu'un donateur vous attribue. Il n'est guère utile de consacrer le temps nécessaire à l'établissement d'un plan de SE pour le mettre de côté jusqu'à ce que vous présentiez un rapport (et soyez peut-être obligé d'expliquer pourquoi vous n'avez pas accompli ce que vous vouliez).

L'établissement de votre plan de SE est d'une inestimable utilité pour ce qui est de concentrer votre réflexion. Ne vous préoccupez pas du jargon – intrants et extrants, raisonnement fondé sur le processus, les effets directs ou l'impact ce qui importe, c'est de comprendre les concepts de base. Rappelez-vous seulement qu'il s'agit d'accroître les chances de réussite de votre plan du début à la fin. D'ailleurs, il n'y a pas de moyen normalisé de contrôler et d'évaluation une campagne; les approches traditionnelles de SE sont difficiles à employer parce que tout change sans cesse dans le cadre d'une campagne.

Un très bon ouvrage décrivant l'application du SE à un processus du plaidoyer a été produit par l'ONUSIDA et adapté à l'annexe IV de la présente trousse. Ce document souligne bon nombre des points traités dans la présente section.

Pour établir une approche de SE aux fins d'une campagne, il faut jeter un regard critique sur la façon dont la campagne a été conçue et planifiée : les activités proposées/prévues aideront-elles vraiment à atteindre l'objectif principal de la campagne? C'est pour cela que nous avons indiqué auparavant qu'il est très important de voir à ce qu'il y ait, depuis la sélection de votre objectif principal et de vos objectifs secondaires jusqu'à la fin, une « logique verticale » à ce que vous dites que vous faites.

Si, au cours de la première étape, vous avez effectué l'exercice à l'annexe III, vous avez rempli la carte du système des politiques. Une fois remplie, cette carte vous permet de vérifier rapidement les rapports de force et les positions des principaux intervenants telles que vous les voyez.

49

Cet exercice était destiné à vous permettre de déterminer les institutions et les personnes qui ont le plus d'influence sur les politiques à toute étape de la procédure d'établissement des politiques, afin que vous puissiez savoir non seulement qui vous devez cibler mais aussi quand vous devez les cibler. La carte donne en outre une indication des motifs et des positions probables.

Au total, vous avez acquis une grande quantité d'information au sujet de vos cibles principales – vous savez où elles se trouvent, quand vous devez les joindre et quelles sont leurs positions.

Si vous avez soigneusement fixé vos objectifs secondaires pendant la troisième étape, chacun de ces objectifs est clairement lié à vos cibles et ce, au moment opportun pour que vos arguments soient appropriés à leur position sur la question. Vous aurez en outre intégré à vos objectifs des indicateurs et un moyen de les vérifier de telle sorte que vous saurez si vous êtes en train d'obtenir le résultat escompté. Si vous comparez vos progrès aux indicateurs pendant toute la campagne, vous aurez une bonne idée de l'état de votre campagne à tout moment donné.

Pour établir la matrice du suivi et de l'évaluation, vous devez énumérer tous vos objectifs secondaires dans une colonne, les indicateurs dans une autre et les renseignements de base dans une troisième si vous disposez de données pertinentes tirées de programmes existants.

Les cibles et les moyens de vérification peuvent être tirés des tableaux que vous avez employés pour établir les objectifs du programme au cours de la troisième étape

Objectif principal

Objectifs secondaires	Indicateurs	Renseignements de base	Cibles	Moyens de vérification	Hypothèses



Conseil – De nombreuses propositions de financement doivent comprendre un élément de SE. La présentation du SE peut varier mais le cadre logique que comprend l’annexe I et la matrice figurant ci-dessus comptent parmi les plus courantes.

## Rassembler des données

Aux fins de cet exercice, la plupart des données nécessaires au contrôle des activités sont faciles à recueillir par les moyens que vous avez précisés auparavant. Des démarches de SE plus rigoureuses font appel à des données d’autres types tels que les suivants :

**Recherche qualitative:** Cette recherche porte, avec un certain degré de détail, sur les réactions émotionnelles des groupes cibles à des éléments précis de la campagne et sert souvent d’outil de perfectionnement. Par exemple, les groupes cibles aident souvent à déterminer la conception d’une annonce ou d’un feuillet particulier.

**Rescherche quantitative:** Cette recherche porte sur les effets de la campagne d’après des faits et des données. Elle est plus susceptible de permettre de trouver des jalons officiels en vue de l’atteinte de l’objectif principal de la campagne. Elle peut englober l’évaluation, à certains intervalles, du nombre des personnes que la campagne a permis d’atteindre ou a encouragées à agir.

Aux fins de l'établissement de ce plan, les sources de données plus pratiques comprennent les suivantes :

### Moyens d'appuyer le suivi et l'évaluation

- Procéder à des discussions en groupes de consultation pour obtenir des commentaires sur les ébauches de documents de campagne.
- Recueillir des feuilles de réponse détachées des trousseaux de campagne ou venant des sites Web de la campagne.
- Compter le nombre des documents de suivi et d'évaluation distribués.
- Effectuer des recherches sur le pourcentage des membres d'un groupe cible qui ont vu les documents de campagne, peuvent se rappeler le message de la campagne et peuvent prétendre avoir changé de comportement ou pris des mesures depuis le début de la campagne.
- Calculer le nombre total des visites que reçoit un site Web de la campagne.
- Compter le nombre de noms qui sont inscrits à une pétition.
- Analyser le changement des taux annuels d'infection au VIH depuis le lancement de la campagne.
- Analyser le nombre des personnes qui ont accédé aux services ayant trait au VIH et au sida depuis le début de la campagne.

51

## Employer le SE pour contrôler les progrès réalisés dans le cadre de votre campagne

L'annexe V comprend une liste appréciable de questions de suivi, dont des questions que vous auriez dû vous poser dès le début de vos travaux. Ces questions et d'autres que vous vous poserez au cours de votre campagne sont destinées à vous indiquer quand il y a lieu d'incorporer quelque chose que vous avez oublié ou de rectifier le tir. Ayez le courage de procéder à des changements; il ne sert à rien de poursuivre une ligne de conduite inefficace même si le fait de changer de cap causera des perturbations majeures.

## Récapitulation

*En franchissant cette étape, vous avez :*

- examiné l'importance du recours au SE au cours de la planification;
- compris les différences entre les approches traditionnelles de SE et la souplesse que le SE doit présenter aux fins des efforts du plaidoyer;
- examiné les types de données recueillies et les manières de les rassembler;
- examiné une liste de questions types à poser pour contrôler les plans du plaidoyer.

# Comment procéder à une analyse des FFPM

L'analyse des FFPM (Forces, Faiblesses, Possibilités et Menaces) est un outil simple d'usage courant aux fins de l'organisation de l'information d'une manière qui aide à dresser ou à rectifier des plans, à relever ou à régler des problèmes et à prendre des décisions éclairées. Voici des idées qui vous aideront à entreprendre cette analyse.

## Pourquoi l'analyse des FFPM est-elle utile?

Il peut être utile d'effectuer une analyse des FFPM avant d'entreprendre des tâches ou de s'attaquer à des problèmes – petits ou grands – mais il est particulièrement utile d'en effectuer une pour organiser de l'information essentielle, surtout avant de procéder à des changements majeurs ou d'adopter de nouvelles priorités. L'analyse des FFPM oblige les décideurs à procéder à un examen interne des forces et faiblesses et à un examen externe des possibilités et des menaces par rapport à une tâche ou à un objectif particulier.

## Avantages

52

L'analyse des FFPM peut donner :

- un cadre pour aider à orienter et à focaliser la discussion
- qui permet à la fois d'établir des stratégies et des tactiques appropriées
- et d'évaluer les capacités et les compétences fondamentales
- ainsi que de trouver les preuves et la clé culturelle nécessaires au changement organisationnel.

## Liste de vérification des FFPM

### 1. Fixez les objectifs de l'évaluation

La première étape consiste à bien comprendre ce que vous faites et pourquoi vous le faites. Adaptez de façon réaliste les objectifs à la tâche, qu'elle soit vaste ou étroite, générale ou précise.

### 2. Choisissez les contributeurs appropriés

Le résultat devrait être fondé non seulement sur des points de vue personnels mais aussi sur des consultations et des discussions, afin que l'organisation s'approprie la démarche et que soit implantée une culture du changement.

### 3. Attribuez des tâches de recherche et de collecte de renseignements

La qualité de l'analyse sera influencée par la qualité de sa préparation. La collecte de renseignements aux fins de l'analyse devrait être partagée entre les par-

ticipants et les participantes à l'analyse d'après leurs compétences.

Deux phases sont recommandées : la phase exploratoire, suivie de collecte de données, et la phase détaillée, suivie d'une analyse ciblée.

La collecte de renseignements sur les forces et les faiblesses devrait être axée sur les facteurs internes des compétences, des ressources et des atouts, ou de leur absence. La collecte de renseignements sur les possibilités et les menaces devrait être axée sur les facteurs externes qui restreignent ce qui dépend de la volonté de l'organisation, comme par exemple les facteurs politiques, culturels ou économiques.

### 4. Créez un climat propice à la discussion

L'atmosphère devrait encourager la libre circulation de

l'information, dans le cadre de laquelle les participants et les participantes peuvent exprimer des observations et des idées appropriées à la tâche sans se faire blâmer.

La personne qui dirige l'analyse a un rôle clé à jouer en trouvant un équilibre approprié pour que les gens s'expriment librement mais qu'on ne s'éloigne pas du sujet. Elle doit inciter les participants et les participantes à ne pas se contenter de décrire quelque chose et à être précis, à évaluer et à analyser.

### **5. Énumérez les forces**

Les forces peuvent avoir trait à l'organisation, à sa mission, à ses politiques et programmes, à sa culture et à ses connaissances, compétences et capacités.

### **6. Énumérez les faiblesses**

Il s'agit d'évaluer honnêtement la situation mais non de mettre l'accent uniquement sur ce qui est négatif. Les principales questions sont les suivantes :

- Quels obstacles peuvent entraver les progrès?
- Quels éléments doivent être renforcés?
- Quels sont les maillons les plus faibles de la chaîne?

### **7. Énumérez les possibilités**

Il s'agit d'évaluer des facteurs tels que les caractéristiques des membres (nombre, secteurs, compétences,

lieux), le milieu socioéconomique et politique ou des politiques, les compétences en organisation et en communication et les facteurs démographiques, entre autres, pour déterminer dans quels cas l'organisation pourrait exercer son influence.

### **8. Énumérez les menaces**

Ce sont le contraire des possibilités, c'est-à-dire des facteurs qui risquent de restreindre le changement ou d'influencer les priorités ou les perceptions de manières pouvant ralentir le changement. Il faut procéder à une évaluation honnête – mais non pessimiste – pour encourager la réflexion sur les moyens de contrer les obstacles au progrès et de transformer les menaces en possibilités.

### **9. Comparez les listes aux objectifs**

Comparez les listes, en groupant faits et idées, aux objectifs de l'analyse des FFPM. Classez les observations, les idées et les faits importants par ordre de priorité en vous assurant qu'ils ont trait à ce que vous faites et aux raisons pour lesquelles vous le faites.

### **10. Donnez suite à vos constatations**

Assurez-vous que l'analyse des FFPM soit utilisée au cours des étapes subséquentes de la planification. Révisez vos conclusions à des intervalles appropriés. Par exemple, à votre retour de visite, vérifiez si elles sont encore valides.

53

## **Commandements de l'analyse des FFPM**

### **À faire**

- Soyez analytique et précis.
- Consignez toutes les observations et les idées exprimées pendant les étapes de 5 à 8.
- Soyez sélectif dans l'évaluation finale.
- Faites participer les personnes appropriées à l'analyse.
- Choisissez une personne appropriée devant diriger l'analyse.

### **À ne pas faire**

- Négliger les résultats pendant les étapes suivantes de la planification.
- Essayer de masquer les faiblesses.
- N'énumérer que des erreurs.
- Perdre de vue les influences et les tendances extérieures.
- Permettre à l'analyse de servir à jeter un blâme.

L'analyse des FFPM est un outil qui ne saurait remplacer l'analyse stratégique. Elle sert à poser un cadre logique devant orienter une discussion méthodique sur les ressources de l'organisation et les solutions de rechange qui peuvent être cernées dans une optique fondée sur les ressources. On reproche parfois à l'analyse des FFPM de pouvoir être axée sur une évaluation très vague et par catégories des capacités internes ou d'être trop étroitement liée à des aspirations, à des idées préconçues et à des espoirs.

### **Prévenez les erreurs**

- Les FFPM ne devraient pas exister dans l'abstrait. Ils ne peuvent exister que par rapport à un objectif. Si le résultat final souhaité n'est pas ouvertement défini et convenu, il se peut que les participants et les participantes aient des résultats différents en tête et que cela fasse dérailler la démarche.
- Les possibilités extérieures à l'organisation ne doivent pas être confondues avec les forces internes de l'organisation. Il en va de même des faiblesses et des menaces. Elles doivent être maintenues séparées.
- Il arrive que l'analyse des FFPM soit confondue avec une stratégie possible. Cette analyse est une description de conditions alors que la stratégie possible définit des actions.

# Résumé de la teneur d'un cadre logique

(source: <http://www.kar-dht.org/logframe.html>)

Description	Indicateurs vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses importantes
<b>Objectif principal :</b> Objectif global à l'atteinte duquel l'activité contribue au palier national ou sectoriel	Quels sont les moyens quantitatifs de mesurer l'atteinte de cet objectif ou les moyens qualitatifs d'en juger? (temps prévu)	What Quelles sources d'information existent ou peuvent être employées de manière économique?	(De l'objectif principal au super-objectif) : Quels facteurs externes sont nécessaires au maintien de l'objectif à long terme?
<b>But :</b> Résultats que l'activité est censée donner	Quels moyens mesurables ou preuves qualitatives peuvent être employés pour évaluer l'obtention et la distribution des résultats et des avantages? (temps prévu)	Quelles sources d'information existent ou peuvent être employées de manière économique?	(Du but à l'objectif principal) : Quelles conditions externes sont nécessaires pour que l'atteinte du but du projet contribue à celle de l'objectif principal?
<b>Objectifs secondaires :</b> Indication, étape par étape, des résultats que doit donner le projet pour que le but du projet soit atteint	Quels sont le genre et la quantité des résultats et dans quels délais seront-ils produits? (quantité, qualité, temps)	Quelles sont les sources d'information?	(Des objectifs secondaires au but) : Quels sont les facteurs indépendants de la volonté de l'équipe du projet dont l'absence risque de restreindre l'avancement de la réalisation des objectifs secondaires nécessaires pour atteindre le but du projet?
<b>Activités :</b> Indication de chacune des activités à mener pour obtenir les résultats	Il doit y avoir des indicateurs vérifiables à l'égard de toutes les activités.	Quelles sont les sources d'information?	(Des activités aux objectifs secondaires) : 1) Quels facteurs externes doivent être réunis pour que les résultats prévus soient obtenus à temps? 2) Quelles décisions ou actions indépendantes de la volonté de l'équipe du projet sont nécessaires à la mise en œuvre du projet?

54

Autres ressources qui peuvent vous aider à poser un cadre logique :

- Designing Project and Project Evaluations Using The Logical Framework Approach. Bill Jackson <http://www.iucn.org>
- AusGUIDELines: The Logical framework approach, [www.ausaid.gov.au/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf](http://www.ausaid.gov.au/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf)
- Cours d'alphabétisation en ligne de l'Institut de l'UNESCO pour l'Éducation à l'intention des concepteurs et des praticiens, <http://www.literacyexchange.net>

# Analyse des principaux auditoires

**Première étape.** Cet exercice devrait compter parmi les premières activités de la planification de votre campagne du plaidoyer.

**Deuxième étape.** Rassemblez les principaux organisateurs et organisatrices de campagne du mouvement syndical qui participeront régulièrement à votre campagne.

**Troisième étape.** Employez un tableau de papier ou autre pour remplir la carte du système des politiques en vous fondant sur l'exemple. Il s'agit d'énumérer tous les auditoires potentiels de la campagne. Notez tous les auditoires appropriés – groupes, organisations, institutions – et classez-les dans des catégories (p. ex., ONG ou groupes gouvernementaux).

Carte du système des politiques

55

Intervenants →	Institutions	Personnes	Intérêts	Positions
Phases de l'établissement de politiques ↓				
Établissement du programme				
Établissement et mise en vigueur de la politique				
Mise en œuvre				
Suivi et évaluation				

**Quatrième étape.** À l'égard de chaque catégorie, procédez à une analyse des FFPM pour déterminer les Forces, les Faiblesses, les Possibilités et les Menaces que comportent les auditoires et le besoin **de les inciter à s'impliquer, de les négliger ou de les cibler**. Les groupes de jeunes servent à illustrer l'étape dans le cas fictif suivant :

# Carte du système des politiques

---

Pour procéder à une planification judicieuse, il faut comprendre les forces politiques qui influencent la prise des décisions. Si la stratégie de plaidoyer est destinée à influencer des décideurs ou des dirigeants clés, il faut comprendre qui ils sont, quelles mesures ils sont susceptibles de prendre et quels intérêts motivent leurs actions.

La carte du système des politiques est un outil qui peut servir dans le contexte national global des politiques sur le sida ou être adaptée à un objet précis de ces politiques. Il est utile de remplir la carte à l'égard du contexte national parce que cela peut aider à identifier tous les principaux intervenants en matière de politiques, à déterminer dans quelles circonstances ils agissent ou décident de ne pas agir, à savoir quelles sont leurs positions et à connaître les raisons vraisemblables pour lesquelles ils ont adopté ces positions. Cela aide à bien comprendre le contexte global des politiques et indique les principaux auditoires ayant la capacité d'appuyer votre stratégie de plaidoyer ou de s'y opposer.

De plus, la carte peut servir à tenir compte d'un éventail de forces qui influencent des parties de l'établissement des politiques, comme dans le cas présenté. Cette illustration est fondée sur la préparation d'un budget du ministère de la Santé. Elle est tout à fait fictive, car le détail variera naturellement d'un pays à l'autre. Nous avons choisi une politique publique car cela permet d'indiquer une façon universelle de remplir la carte.

56

Si la carte servait à illustrer le contexte national ou une autre procédure, comme par exemple celle de l'instance de coordination nationale du Fonds mondial, elle serait très différente. Il y aurait notamment un plus grand nombre d'institutions énumérées dans la colonne appropriée.

## Phases de l'établissement de politiques

Dans le cas de la prise de décisions gouvernementales, les phases de l'établissement de politiques – établissement du programme, etc. – à inscrire dans la première colonne sont habituellement normalisées. Il arrive souvent qu'un délai précis soit associé à chaque phase même si le public l'ignore en général. Vous devez découvrir les délais afin de pouvoir vous préparer à agir quand cela importera le plus.

**Établissement du programme** – Il s'agit d'inscrire dans les colonnes appropriées tous les principaux intervenants qui influencent l'orientation du programme pour l'accès universel dans votre pays. Vous pouvez diviser la colonne des institutions en institutions gouvernementales et institutions non gouvernementales.

---

<sup>1</sup> Miller, V. & J. Covey (1997). *Advocacy Sourcebook: Frameworks for Planning, Action, and Reflection*. pp.51-55. Boston: Institute for Development Research (IDR).



# Guide de suivi et d'évaluation du plaidoyer

(Traduction d'une adaptation d'un guide de suivi et d'évaluation du plaidoyer de l'ONUSIDA sur la promotion de la prévention du VIH dans six pays cibles)

Les caractéristiques du plaidoyer devraient indiquer clairement que le suivi et l'évaluation devraient déborder le cadre initial des activités et des stratégies. Les approches traditionnelles de suivi et d'évaluation (SE) sont difficiles à adapter au caractère dynamique du plaidoyer. Le caractère souple et stratégique du plaidoyer nécessite une approche de SE souple permettant de tenir compte des activités de projet prévues initialement et des événements et actions des autres qui sont imprévus, qui peuvent modifier le contexte du plaidoyer et qui nécessitent une modification stratégique de l'approche globale du plaidoyer.

## PLANIFICATION CONJOINTE DES STRATÉGIES DU PLAIDOYER ET DU S.E.

58

Une des leçons importantes tirées de l'analyse selon un cadre logique qui doit être appliquée au cours de l'établissement d'une approche de SE à l'égard des stratégies du plaidoyer est que la planification et le SE vont de pair. Cela donne souvent lieu à un remaniement des objectifs et des stratégies globales ou d'activités précises.

Dans un même ordre d'idées, l'établissement d'une approche de SE à l'égard de la stratégie du plaidoyer que vous avez choisi d'évaluer exigera que vous procédiez à un examen critique de la façon dont la stratégie du plaidoyer a été conçue et planifiée. Les activités proposées/planifiées aident-elles vraiment à obtenir le résultat escompté et à atteindre l'objectif du plaidoyer? Autrement dit, y a-t-il suffisamment de logique verticale entre les activités proposées et l'objectif?

La difficulté que comporte le plaidoyer est qu'on ne sait pas, au juste, ce qui rend une stratégie efficace. De plus, il n'y a pas de moyen normalisé de contrôler et d'évaluer le plaidoyer. C'est pourquoi le présent document est un outil souple plutôt qu'un outil normalisé : il est destiné à poser un cadre et des lignes directrices claires aux fins du suivi et de l'évaluation d'une stratégie du plaidoyer mais non à présenter une approche normalisée simple.

### Planification conjointe des interventions du plaidoyer et de leur suivi et évaluation

Nous présentons dans ce document une approche par étapes de création d'un outil de SE à l'égard du plaidoyer qui soit adapté aux besoins précis de chaque stratégie du plaidoyer. L'essentiel est de soumettre votre stratégie du plaidoyer à un

examen critique et de la rajuster au besoin pour mieux l'axer sur l'objectif convenu. Au cours de l'établissement du détail du plan du plaidoyer, vous pourrez facilement y incorporer les éléments de suivi et d'évaluation. Les étapes suivantes vous aideront à établir une stratégie du plaidoyer claire et à indiquer les différentes exigences de SE.

**Première étape : Examinez votre analyse des dossiers que vous tentez d'influencer grâce au plaidoyer**

Bien que le présent guide ne soit pas prévu pour traiter de façon très détaillée de l'établissement de stratégies du plaidoyer, il importe de souligner un certain nombre d'éléments principaux d'une bonne analyse des problèmes du plaidoyer puisqu'une faible analyse donne lieu à une planification et à une mise en œuvre faibles, ce qui compromet l'utilité du suivi et de l'évaluation.

Un élément clé de l'analyse est une bonne compréhension des forces qui influencent les décisions sur les politiques. Si la stratégie du plaidoyer est destinée à influencer des décideurs ou des dirigeants principaux, il faut comprendre qui ils sont et comment ils prennent leurs décisions. Un outil utile à cette fin est la carte du système des politiques, qui permet de résumer l'information sur les principaux intervenants à chaque phase de la procédure d'établissement de politiques, soit les institutions et les groupes s'intéressant au dossier (p. ex., la prévention du VIH parmi les UDI), les principales personnes faisant partie de ces institutions qui s'occupent de la politique appropriée, les intérêts qu'ils ont dans le dossier, les positions de ces institutions et personnes et ce qu'elles pensent de la politique en question. La carte du système des politiques présente les grandes lignes du rapport de force et des positions, lesquelles peuvent servir de base à la planification de votre stratégie du plaidoyer précise et à la détermination des principales cibles de cette stratégie.

59

**Carte du système des politiques**

<b>Intervenants →</b> <b>Phases de l'établissement de politiques ↓</b>	<b>Institutions</b>	<b>Personnes</b>	<b>Intérêts</b>	<b>Positions</b>
<b>Établissement du programme</b>				
<b>Établissement et mise en vigueur de la politique</b>				
<b>Mise en œuvre</b>				
<b>Suivi et évaluation</b>				

.....  
**Le résultat de première étape devrait avoir une compréhension claire des acteurs clés qui influencent la politique ou d'autres**  
.....

**Deuxième étape :**

**Examinez votre stratégie de plaidoyer actuelle**

Il est probable que votre stratégie de plaidoyer actuelle constitue un plan d'action comprenant un certain nombre de tactiques et d'activités à mettre en œuvre de manière méthodique. Du point de vue du SE, il importe qu'il y ait une claire logique verticale sous-tendant ces tactiques et activités, c'est-à-dire qu'une activité en précède logiquement une autre et que l'ensemble de la procédure de plaidoyer permette d'arriver à l'aboutissement prévu pour ce qui est de la modification des politiques ou du renforcement de la capacité de la société civile ou de sa participation à la prise des décisions, ou des deux.

Le point de départ de la stratégie de plaidoyer est, bien entendu, l'objectif de plaidoyer précisé dans le cadre logique du projet, qui donne en outre des renseignements sur les principaux résultats que doit avoir votre stratégie de plaidoyer. Le cadre logique n'indique pas, cependant, le détail des tactiques et des activités. Les jalons posés au début du projet peuvent donner des renseignements supplémentaires mais il arrive souvent qu'ils ne soient pas très précis quant aux activités à mettre en œuvre, particulièrement pour ce qui est de la procédure à suivre pour les mettre en œuvre, laquelle est d'une importance cruciale en matière de plaidoyer.

60

Des exemples de tactiques et d'activités qui peuvent être employées pour mettre en œuvre des stratégies de plaidoyer – certains desquels sont tirés des 10 mesures relativement aux politiques jugées indispensables par l'ONUSIDA pour revitaliser la prévention du VIH – sont présentés dans l'encadré suivant :

.....  
**Les tactiques et activités de plaidoyer peuvent comprendre les suivantes**  
.....

- Créer et maintenir une base de leadership comprenant des éléments de tous les segments de la société, y compris les gouvernements, les communautés affectées, les ONG, les organisations confessionnelles, le secteur privé et les syndicats;
- Faire participer les personnes vivant avec le VIH, tenir compte de leurs besoins distincts en prévention et reconnaître la contribution importante qu'elles apportent à la prévention du VIH;
- Tenir des événements de sensibilisation qui, par exemple, portent sur les normes et les croyances culturelles et reconnaissent le rôle clé que celles-ci peuvent jouer dans l'appui des efforts de prévention et le potentiel qu'elles ont de favoriser la transmission du VIH;
- Sensibiliser les gens, p. ex. en traitant des normes et des rapports de genre pour réduire la vulnérabilité des femmes et des filles et faire participer les hommes et les garçons à cet effort;
- Appuyer la mobilisation des communautés, y compris les principales populations affectées telles que les travailleurs et travailleuses du sexe, les hommes ayant des relations sexuelles avec d'autres personnes qui utilisent les drogues

- Mobiliser des ressources et accroître la capacité des personnes et des institutions dans tous les secteurs, et particulièrement ceux de la santé et de l'éducation;
- Examine et réviser les cadres juridiques ayant trait au sida;
- Voir à ce que les droits humains des populations vulnérables soient protégés;
- Effectuer des recherches;
- Tenir des ateliers et des conférences;
- Tenir des événements médiatiques;
- Tenir des audiences publiques et faire des pressions politiques;
- Réaliser des projets pilotes;
- Rédiger des rapports sur les politiques;
- Rédiger des lettres.

La mise en œuvre de la stratégie du plaidoyer nécessite un plan détaillé indiquant les différentes étapes à franchir. L'établissement de ce plan exige une réflexion au sujet d'une chaîne probable de liens de cause à effet qui interviendront vraisemblablement entre les activités du plaidoyer individuelles et le changement final prévu. La division de votre stratégie du plaidoyer en petites étapes rend possible de choisir des indicateurs de SE (qualitatifs ou quantitatifs) précis qui permettent de contrôler et de documenter les progrès réalisés en vue de l'atteinte de l'objectif au cours des étapes individuelles. Assurez-vous de savoir où obtenir facilement l'information nécessaire sur les indicateurs (moyens de vérification).

61

La répartition de votre stratégie entre de petites étapes devrait être un processus suivi et souple : vous procéderez initialement à une évaluation grossière des étapes à franchir et, à mesure que le temps passe et que la mise en œuvre se poursuit, vous comprendrez de mieux en mieux quelles devraient être ou ne pas être les étapes suivantes. Les jalons initiaux peuvent être employés – s'il y a lieu – en tant que points de départ. Des étapes pourront être ajoutées à mesure qu'il devient clair que des activités supplémentaires seront nécessaires.

***Les résultats de la troisième étape devraient être les suivants : 1) une compréhension claire de la façon dont votre stratégie de mobilisation contribuera à l'atteinte de l'objectif; 2) un plan détaillé indiquant les étapes individuelles (activités) faisant partie de votre stratégie; et 3) un ensemble d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs, ou les deux, clairs (et leurs MDV) permettant de mesurer et de documenter les progrès à chaque étape.***

**Troisième étape : Relevez les événements et les actions des autres qui sont imprévus et qui peuvent influencer la mise en œuvre de votre stratégie du plaidoyer**

Comme il est indiqué dans le document-cadre, les stratégies du plaidoyer diffèrent des autres stratégies parce qu'elles visent à infléchir la prise de décisions par d'autres. Cela signifie que les activistes ont beaucoup moins d'influence sur la mise en œuvre de leurs stratégies que les personnes qui mettent en œuvre, par exemple, un projet de distribution de préservatifs.

Vu le peu d'influence exercé sur les événements et les actions des autres qui sont imprévus et qui peuvent influencer la mise en œuvre de votre stratégie du plaidoyer, il est particulièrement important que vous soyez conscient des rapports de force qui vous entourent. La carte du système des politiques établie au cours de la deuxième étape vous aidera à comprendre ces rapports. De plus, il est utile de déterminer les événements possibles ou probables qui peuvent se produire pendant la mise en œuvre de votre stratégie du plaidoyer et qui peuvent influencer ce que vous pouvez faire. L'analyse des potentiels risques, menaces, événements et actions des intervenants ainsi que des faits nouveaux positifs est un facteur important de la compréhension du contexte dans lequel vous vous trouvez et de la façon dont il peut nuire à votre stratégie du plaidoyer ou l'appuyer.

62

Le plan du plaidoyer détaillé que vous avez dressé par suite de la troisième étape peut servir de base à la détermination, étape par étape, des facteurs externes imprévus. Vous avez donc déterminé les principaux événements ou actions qui peuvent intervenir à chaque étape de la mise en œuvre de votre stratégie globale du plaidoyer et leurs sur le succès de cette étape.

Du point de vue du SE, il est important de disposer d'un quelconque cadre pour consigner l'influence des facteurs externes afin de comprendre et d'évaluer l'effet de la stratégie du plaidoyer. La liste des événements et actions qui peuvent se produire pendant chaque étape de la stratégie du plaidoyer servira de base au contrôle de ces événements pendant la mise en œuvre de la stratégie du plaidoyer. Il sera utile de surveiller les faits nouveaux externes, de les situer dans le temps et, au besoin, de rajuster votre stratégie en conséquence.

.....  
**Les résultats de la troisième étape devraient être les suivants: 1) une liste des événements et actions des autres qui sont imprévus et qui peuvent avoir un effet (positif ou négatif) sur la mise en œuvre de votre stratégie du plaidoyer (cette liste indiquera les facteurs externes relatifs à chaque étape de la mise en œuvre de la stratégie du plaidoyer); et 2) un cadre de contrôle de l'influence des événements externes inattendus aidant à évaluer leur effet global sur la stratégie du plaidoyer.**  
.....

Pendant la mise en œuvre de la stratégie du plaidoyer, cette liste devrait servir à contrôler le milieu extérieur au projet. Les organisations participant à la mise en œuvre devraient tenir des notes sur les événements ou les actions extérieurs qui ont eu lieu afin que ces notes puissent servir plus tard à une évaluation globale de la stratégie du plaidoyer.

**Quatrième étape :**

**Quelle sera votre réponse aux événements extérieurs?**

Outre le contrôle des étapes prévues de vos interventions de plaidoyer et des événements et actions externes inattendus et imprévus (mais parfois prévisibles), il est important de tenir compte de votre réponse activiste au changement du contexte dans lequel vous mettez en œuvre une stratégie de plaidoyer.

La stratégie de plaidoyer sera évaluée par rapport aux activités prévues en tenant compte de ce qui s'est passé. Les rajustements auxquels vous devrez procéder – et peut-être vos décisions de ne pas procéder aux rajustements nécessaires – en fonction du changement du contexte du projet qui influencent votre stratégie de plaidoyer peuvent être de différents types :

- Vous devrez modifier radicalement votre approche et établir une stratégie de plaidoyer alternative (ou peut-être abandonner le plaidoyer parce qu'il ne constitue pas une stratégie productive);
- Vous devrez modifier la cible de votre intervention activiste (vous n'avez peut-être pas compris qui sont les véritables décideurs);
- Vous devrez apporter des modifications mineures à votre stratégie, par exemple en changeant le délai de votre plan de travail ou les activités et les étapes précises, en ajoutant des étapes, etc.

63

Quelles que soient les modifications que les organisations et les personnes participant à la mise en œuvre décident d'apporter à la stratégie globale, il faut les documenter ainsi que les événements internes ou externes qui les ont rendues nécessaires. Il est important d'associer les rajustements à l'étape de plaidoyer à laquelle ils ont été apportés pour qu'il soit possible pendant l'évaluation de comprendre pourquoi ils ont été apportés.

.....

***Le résultat de la quatrième étape devrait être le suivant : une vue d'ensemble claire des modifications apportées à la stratégie de plaidoyer en fonction des événements ou actions internes ou externes qui ont incité à ces modifications. Cela aidera à l'évaluation des incidences des activités de plaidoyer prévues par rapport aux modifications stratégiques apportées dans le contexte de réalités changeantes.***

.....

## SUIVI ET ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE DU PLAIDOYER

La planification méthodique de la stratégie du plaidoyer de pair avec l'approche globale de SE donne les résultats suivants, qui orientent la planification méthodique et la mise en œuvre stratégique de la stratégie du plaidoyer ainsi que son suivi et son évaluation :

<b>Première étape</b> <b>Analyse du contexte des politiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une bonne compréhension des principaux intervenants qui influencent la politique ou le domaine que vise votre intervention du plaidoyer. Cela vous permet d'axer votre stratégie sur les décideurs appropriés.</li></ul>
<b>Deuxième étape</b> <b>Examen de la stratégie du plaidoyer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une bonne compréhension de la façon dont votre stratégie du plaidoyer permettra d'atteindre l'objectif;</li><li>• Un plan détaillé indiquant les étapes individuelles (activités) de cette stratégie;</li><li>• Un ensemble d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs, ou les deux, clairs (et leurs MDV) pour mesurer et documenter les progrès à chaque étape.</li></ul>
<b>Troisième étape</b> <b>Contrôle des événements extérieurs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une liste des événements et actions externes qui peuvent avoir une influence positive ou négative sur la mise en œuvre de votre stratégie du plaidoyer. Cette liste indiquera les facteurs externes à l'égard de chaque étape de la procédure de mise en œuvre;</li><li>• La liste posera un cadre de contrôle de l'influence des événements externes imprévus et aidera à évaluer l'effet global de la stratégie du plaidoyer.</li></ul>
<b>Quatrième étape</b> <b>Rajustement de la stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une vue d'ensemble claire des modifications apportées à la stratégie du plaidoyer et des événements et actions externes qui les ont motivées. Cela aidera à évaluer l'effet des activités du plaidoyer prévues par rapport aux modifications stratégiques apportées dans le contexte des réalités changeantes.</li></ul>

## Exemples de questions à poser pour contrôler votre plan du plaidoyer

### ÉVALUATION DES OBJECTIFS :

- Est-ce que tous nos objectifs secondaires renforcent notre objectif principal?
- Avons-nous choisi des objectifs secondaires à l'égard de toutes les étapes de notre plan du plaidoyer?
- Nos objectifs secondaires ont-ils tous été dûment établis?
- Quels obstacles empêchent ou ralentissent l'atteinte de nos objectifs secondaires? Comment peut-on les surmonter?
- Est-il probable que ces obstacles continueront de ralentir l'atteinte d'objectifs secondaires qu'il reste à réaliser? Desquels s'agit-il? Reste-t-il des étapes pendant lesquelles nous pourrions éliminer ou neutraliser ces obstacles avant d'envisager un changement d'objectif?
- Y a-t-il des objectifs secondaires dont la réalisation semble impossible?
- Dans le cas des objectifs secondaires dont l'atteinte est freinée ou semble peu probable, que pourrions-nous faire pour maintenir nos objectifs mais modifier notre ligne de conduite en vue de les atteindre? Quelles autres mesures pourrions-nous prendre pour favoriser l'atteinte de nos objectifs secondaires? (S'il s'agit d'une question de politiques ou d'une question parlementaire, est-il nécessaire de faire des compromis)?
- Comment les résultats obtenus se comparent-ils à l'atteinte des indicateurs que nous avons choisis? Quels objectifs sont atteints ou sont susceptibles d'être atteints? À quels égards n'atteignons-nous pas nos objectifs? À quels égards est-ce que nous échouons?
- Y a-t-il des raisons pour lesquelles nous n'arrivons jamais à atteindre certains objectifs? L'échec semble-t-il découler de la procédure?
- Y a-t-il des raisons communes pour lesquelles nous atteignons certains objectifs? Ces raisons peuvent-elles être appliquées à d'autres objectifs dont la réalisation traîne?
- Quels objectifs devrions-nous maintenir, éliminer ou modifier? Quels avantages et inconvénients est-ce que cela comporte?
- Quels objectifs ont été ajoutés depuis l'examen de SE précédent?

### ÉVALUATION DES AUDITOIRES CIBLES

- Nos auditoires cibles savent-ils qui nous sommes? Comprennent-ils pourquoi notre campagne du plaidoyer les prend pour cible?
- Combien de nos cinq cibles principales et secondaires peuvent exprimer l'objectif principal de notre plan du plaidoyer? Est-ce que leur perception de notre objectif principal est exacte? Peuvent-elles nommer un de nos principaux dossiers? Peuvent-elles en nommer trois ou plus?

- Peuvent-elles indiquer à qui elles la poseraient si elles avaient une question au sujet de notre plan du plaidoyer?
- Peuvent-elles se rappeler d'avoir reçu de l'information sur la campagne?
- Ont-elles déjà demandé spontanément de l'information?
- De nos cibles principales et secondaires, lesquelles sont les plus impliquées? Pourquoi?
- Sommes-nous sûrs d'avoir relevé toutes les cibles principales essentielles? Quelles cibles avons-nous ajouté à notre plan du plaidoyer depuis le début de son établissement? Quelles cibles secondaires peuvent nous aider à les joindre?
- Combien de cibles inopinées avons-nous relevé depuis le début de l'établissement de notre plan du plaidoyer? À quels égards a-t-il été utile de profiter des occasions? Comment croyons-nous pouvoir mettre à contribution les leçons que nous avons apprises? Dans quelles circonstances?

### ÉVALUATION DES MESSAGES:

- Nos messages ont-ils atteint les auditoires principaux? Dans la négative, quelles modifications peuvent être apportées pour améliorer la transmission des messages à l'auditoire principal?
- Quels messages ont été particulièrement bien transmis à nos auditoires principaux et secondaires et devraient être transmis au grand public?
- Nos messages permettent-ils d'obtenir les résultats escomptés? Est-il possible de dégager des tendances dans le succès ou l'échec de la transmission de certains messages? Est-ce qu'elles tiennent à la manière dont les messages sont transmis, au moment où ils le sont ou à la partie qui les transmet? Y a-t-il des facteurs de succès ou d'échec relatifs à la procédure?
- Quelles sont les caractéristiques de la teneur des messages qui ont porté? Semble-t-il y avoir une tendance ayant trait à la teneur des messages qui échouent?
- Comment pouvons-nous intégrer les caractéristiques de nos messages fructueux à d'autres messages et éliminer les facteurs qui ont causé l'échec d'autres messages?
- Quels nouveaux moyens pouvons-nous employer pour transmettre des messages?
- Nos porte-parole sont-ils efficaces? Accroissons-nous le nombre des personnes qui peuvent exprimer les objectifs de notre plan du plaidoyer? Dans quels cas est-ce que cela se révèle le plus efficace, pourquoi et comment peut-on appliquer les leçons à d'autres domaines?

### ÉVALUATION DES STRATÉGIES ET DES ACTIVITÉS

- Les stratégies et les activités indiquées dans le plan du plaidoyer se révèlent-elles être des moyens efficaces de transmettre des messages? La combinaison d'activité et de message se révèle-t-elle convaincante pour l'auditoire cible? Dans quels cas est-ce que cela a été particulièrement efficace?
- Est-ce que toutes nos activités accroissent la fréquence de la transmission de messages clés?
- Est-ce que cela a un net effet positif sur l'atteinte de l'objectif? Dans l'affirmative, comment les leçons peuvent-elles être appliquées à d'autres contextes, y compris le recours à des stratégies et activités semblables à l'égard d'autres auditoires cibles?

# Comment procéder à une analyse des FFPM

L'analyse des FFPM (Forces, Faiblesses, Possibilités et Menaces) est un outil simple d'usage courant aux fins de l'organisation de l'information d'une manière qui aide à dresser ou à rectifier des plans, à relever ou à régler des problèmes et à prendre des décisions éclairées. Voici des idées qui vous aideront à entreprendre cette analyse.

## Pourquoi l'analyse des FFPM est-elle utile?

Il peut être utile d'effectuer une analyse des FFPM avant d'entreprendre des tâches ou de s'attaquer à des problèmes – petits ou grands – mais il est particulièrement utile d'en effectuer une pour organiser de l'information essentielle, surtout avant de procéder à des changements majeurs ou d'adopter de nouvelles priorités. L'analyse des FFPM oblige les décideurs à procéder à un examen interne des forces et faiblesses et à un examen externe des possibilités et des menaces par rapport à une tâche ou à un objectif particulier.

## Avantages

52

L'analyse des FFPM peut donner :

- un cadre pour aider à orienter et à focaliser la discussion
- qui permet à la fois d'établir des stratégies et des tactiques appropriées
- et d'évaluer les capacités et les compétences fondamentales
- ainsi que de trouver les preuves et la clé culturelle nécessaires au changement organisationnel.

## Liste de vérification des FFPM

### 1. Fixez les objectifs de l'évaluation

La première étape consiste à bien comprendre ce que vous faites et pourquoi vous le faites. Adaptez de façon réaliste les objectifs à la tâche, qu'elle soit vaste ou étroite, générale ou précise.

### 2. Choisissez les contributeurs appropriés

Le résultat devrait être fondé non seulement sur des points de vue personnels mais aussi sur des consultations et des discussions, afin que l'organisation s'approprie la démarche et que soit implantée une culture du changement.

### 3. Attribuez des tâches de recherche et de collecte de renseignements

La qualité de l'analyse sera influencée par la qualité de sa préparation. La collecte de renseignements aux fins de l'analyse devrait être partagée entre les par-

ticipants et les participantes à l'analyse d'après leurs compétences.

Deux phases sont recommandées : la phase exploratoire, suivie de collecte de données, et la phase détaillée, suivie d'une analyse ciblée.

La collecte de renseignements sur les forces et les faiblesses devrait être axée sur les facteurs internes des compétences, des ressources et des atouts, ou de leur absence. La collecte de renseignements sur les possibilités et les menaces devrait être axée sur les facteurs externes qui restreignent ce qui dépend de la volonté de l'organisation, comme par exemple les facteurs politiques, culturels ou économiques.

### 4. Créez un climat propice à la discussion

L'atmosphère devrait encourager la libre circulation de

l'information, dans le cadre de laquelle les participants et les participantes peuvent exprimer des observations et des idées appropriées à la tâche sans se faire blâmer.

La personne qui dirige l'analyse a un rôle clé à jouer en trouvant un équilibre approprié pour que les gens s'expriment librement mais qu'on ne s'éloigne pas du sujet. Elle doit inciter les participants et les participantes à ne pas se contenter de décrire quelque chose et à être précis, à évaluer et à analyser.

### **5. Énumérez les forces**

Les forces peuvent avoir trait à l'organisation, à sa mission, à ses politiques et programmes, à sa culture et à ses connaissances, compétences et capacités.

### **6. Énumérez les faiblesses**

Il s'agit d'évaluer honnêtement la situation mais non de mettre l'accent uniquement sur ce qui est négatif. Les principales questions sont les suivantes :

- Quels obstacles peuvent entraver les progrès?
- Quels éléments doivent être renforcés?
- Quels sont les maillons les plus faibles de la chaîne?

### **7. Énumérez les possibilités**

Il s'agit d'évaluer des facteurs tels que les caractéristiques des membres (nombre, secteurs, compétences,

lieux), le milieu socioéconomique et politique ou des politiques, les compétences en organisation et en communication et les facteurs démographiques, entre autres, pour déterminer dans quels cas l'organisation pourrait exercer son influence.

### **8. Énumérez les menaces**

Ce sont le contraire des possibilités, c'est-à-dire des facteurs qui risquent de restreindre le changement ou d'influencer les priorités ou les perceptions de manières pouvant ralentir le changement. Il faut procéder à une évaluation honnête – mais non pessimiste – pour encourager la réflexion sur les moyens de contrer les obstacles au progrès et de transformer les menaces en possibilités.

### **9. Comparez les listes aux objectifs**

Comparez les listes, en groupant faits et idées, aux objectifs de l'analyse des FFPM. Classez les observations, les idées et les faits importants par ordre de priorité en vous assurant qu'ils ont trait à ce que vous faites et aux raisons pour lesquelles vous le faites.

### **10. Donnez suite à vos constatations**

Assurez-vous que l'analyse des FFPM soit utilisée au cours des étapes subséquentes de la planification. Réviser vos conclusions à des intervalles appropriés. Par exemple, à votre retour de visite, vérifiez si elles sont encore valides.

53

## **Commandements de l'analyse des FFPM**

### **À faire**

- Soyez analytique et précis.
- Consignez toutes les observations et les idées exprimées pendant les étapes de 5 à 8.
- Soyez sélectif dans l'évaluation finale.
- Faites participer les personnes appropriées à l'analyse.
- Choisissez une personne appropriée devant diriger l'analyse.

### **À ne pas faire**

- Négliger les résultats pendant les étapes suivantes de la planification.
- Essayer de masquer les faiblesses.
- N'énumérer que des erreurs.
- Perdre de vue les influences et les tendances extérieures.
- Permettre à l'analyse de servir à jeter un blâme.

L'analyse des FFPM est un outil qui ne saurait remplacer l'analyse stratégique. Elle sert à poser un cadre logique devant orienter une discussion méthodique sur les ressources de l'organisation et les solutions de rechange qui peuvent être cernées dans une optique fondée sur les ressources. On reproche parfois à l'analyse des FFPM de pouvoir être axée sur une évaluation très vague et par catégories des capacités internes ou d'être trop étroitement liée à des aspirations, à des idées préconçues et à des espoirs.

### **Prévenez les erreurs**

- Les FFPM ne devraient pas exister dans l'abstrait. Ils ne peuvent exister que par rapport à un objectif. Si le résultat final souhaité n'est pas ouvertement défini et convenu, il se peut que les participants et les participantes aient des résultats différents en tête et que cela fasse dérailler la démarche.
- Les possibilités extérieures à l'organisation ne doivent pas être confondues avec les forces internes de l'organisation. Il en va de même des faiblesses et des menaces. Elles doivent être maintenues séparées.
- Il arrive que l'analyse des FFPM soit confondue avec une stratégie possible. Cette analyse est une description de conditions alors que la stratégie possible définit des actions.

- S'il y a eu des problèmes, est-ce à cause du message, de l'activité ou des deux? Quels rajustements s'imposent? Le message serait-il mieux transmis par une autre activité ou l'activité a-t-elle simplement échoué?
- Depuis le début de la campagne, dans quels cas avons-nous jugé nécessaire de modifier une stratégie ou de rejeter un type d'activité? Avons-nous rajusté notre plan entier en conséquence?
- Nos stratégies et activités sont-elles liées aux stratégies et activités de nos partenaires ou les renforcent-elles?

## ÉVALUATION DES PARTENARIATS

- Est-ce que le nombre de nos partenaires augmente ou diminue? Semble-t-il y avoir une tendance dans les raisons pour lesquelles cela se produit? Tentons-nous de façon cohérente d'obtenir de nouveaux partenaires? Y parvenons-nous? Semble-t-il y avoir des raisons communes pour lesquelles de nouveaux partenaires se joignent à nous? Comment pouvons-nous mieux faire connaître les avantages de l'association afin d'obtenir de nouveaux partenaires?
- Nos partenariats répondent-ils à nos attentes ou les dépassent-ils? La principale raison du succès du partenariat est-elle que des progrès sont réalisés en vue de la mise en œuvre du plan du plaidoyer, de l'atteinte d'objectifs secondaires et de la réalisation de l'objectif principal? Quelles sont les autres raisons?
- Pouvons-nous aider d'autres partenaires à profiter des facteurs qui rendent nos meilleurs partenariats fructueux?
- Répondons-nous aux attentes de nos partenaires? Sommes-nous des meneurs; nos partenaires nous suivent-ils ou ne font-ils que dire qu'ils nous suivent? Sommes-nous responsables? Reconnaissons-nous nos erreurs? Faisons-nous toujours ce que nous disons que nous allons faire? Respectons-nous les délais? Partageons-nous toujours l'information en temps opportun? Pouvons-nous honnêtement dire que nous traitons nos partenaires comme nous voudrions qu'ils nous traitent?
- Avons-nous des conflits avec nos partenaires? Se dégage-t-il une tendance des conflits ou des tensions? De nombreux conflits sont fondés sur la peur. Y a-t-il des raisons que nos partenaires nous craignent ou jugeons-nous que nous les craignons? Le problème tient-il à un manque de confiance? Que pouvons-nous faire pour minimiser la crainte ou accroître la confiance?
- Y a-t-il des circonstances dans lesquelles les relations avec les partenaires sont bonnes ou des circonstances dans lesquelles elles semblent tendues? Ces circonstances sont-elles liées à certains événements (p. ex., élections, annonces budgétaires, tournées de financement du Fonds mondial)? Que pouvons-nous faire pour réduire l'anxiété des partenaires pendant les périodes tendues? Que pouvons-nous faire pour renforcer les relations avec nos partenaires quand les relations vont pour le mieux?

## ÉVALUATION DE LA GESTION DU PLAN

### CONSIDÉRATIONS GLOBALES

- Comment pensons-nous que des personnes de l'extérieur de notre organisation nous perçoivent?
- Est-il reconnu que nous sommes crédibles et responsables et que nos alliés peuvent compter sur nous? Et qu'en pensent nos adversaires?

- Voient-ils une équipe créative de personnes très efficaces, pleines de sollicitude, motivées et bourrées de talent ou quelque chose d'autre?
- Si nous visitons nos bureaux pour la première fois, quelle serait notre impression? Croyons-nous que notre équipe inspire la confiance?
- Atteignons-nous régulièrement nos indicateurs de progrès ou nous situons-nous le plus souvent en-deçà de ceux-ci? Quelles sont nos forces et nos faiblesses? Comment pouvons-nous mettre ces forces à contribution dans d'autres éléments de nos opérations? Quelles mesures prenons-nous pour apporter les améliorations qui s'imposent?
- Les événements publics que nous tenons se déroulent-ils sans heurt? Mettons-nous à jour de façon suivie une liste de vérification de choses qui peuvent mal tourner afin de ne pas commettre la même erreur deux fois?
- Sommes-nous débordés ou notre organisation l'est-elle? Quelles mesures pouvons-nous prendre pour tenter d'obtenir plus d'aide?

## MOBILISATION DES RESSOURCES

- Avons-nous établi notre stratégie de mobilisation des ressources? Avons-nous préparé notre proposition de financement générique? Avons-nous effectué des recherches et ciblé des donateurs potentiels? Avons-nous procédé à un suivi?
- La mobilisation des ressources englobe-t-elle les employeurs? Quel est le niveau de leur contribution? Quelles mesures peuvent être prises pour accroître les contributions des employeurs? Comment pouvons-nous voir à ce que d'autres employeurs suivent l'exemple?
- Quelle est notre situation financière actuelle? Quelles sont nos prévisions financières? Avons-nous suffisamment de ressources pour mettre notre plan en œuvre? Comment allons-nous atteindre les objectifs de notre plan si nous sommes à court de ressources financières?
- Demandons-nous couramment de petites contributions pour payer de petits coûts (dépliants, documents de campagne, location de salle de réunion, système de sonorisation)?
- Dans les secteurs où nous avons réussi à obtenir des fonds, quels facteurs ont contribué le plus à notre succès?
- Quand nous n'avons pas réussi à obtenir des fonds, pourquoi avons-nous échoué et quelles mesures prenons-nous pour rectifier notre ligne de conduite?
- Notre système comptable est-il suffisant? Inspire-t-il confiance aux donateurs? Puisqu'il est toujours possible de dépenser plus intelligemment et plus efficacement, pourquoi ne le faisons-nous pas?

## SE

- Recourons-nous au SE de manière cohérente?
- Nous inspirons-nous couramment de nos conclusions pour rajuster notre travail? Dans la négative, pourquoi pas?
- Quand prévoyons-nous procéder à notre prochain examen de SE?

La contribution financière de l'ONUSIDA à ce projet est vivement appréciée.