

Formation des formateurs en Plaidoyer et financement de la santé Manuel de référence



Table de matières

Sigles et abréviations	3
Préambule	4
Introduction	4
Contexte	4
Introduction au plaidoyer	6
Qu'est-ce que le plaidoyer ?.....	6
Le processus de formulation de politiques.....	7
Comprendre le processus décisionnel.....	8
Les étapes du plaidoyer.....	10
Etape 1 : Analyser la situation.....	10
Etape 2 : Choisir un objectif pour le plaidoyer	13
Etape 3 : Etude des publics cibles	17
Etape 4 : Formuler et présenter les messages de plaidoyer	22
Etape 5 : Forger des alliances	28
Etape 6 : Mise en œuvre, suivi et évaluation	30
Etape 7 : Mobiliser les fonds pour le plaidoyer	38
Conclusion	49
Références bibliographiques.....	50

Sigles et abréviations :

3CAP-Santé: Cadre de concertation, de coordination et d'actions de plaidoyer de la société civile pour la santé au Sénégal

AED: Academy for Educational Development

AMS : Association des Maires du Sénégal

COS: Comité d'orientation et de suivi

CPN : consultation prénatale

CT: collectivité territoriale

CtGA: Change the Game Academy

DEI: Dossier d'Expression d'Intérêt

DGS : Direction Générale de la Santé

DGSP: Direction Générale de la Santé Publique

DSME: Direction de la santé de la mère et de l'enfant

GFF: Global Financing Facility (mécanisme mondial de financement)

GNDR: Global Network of Civil Society Organisations for Disaster Reduction.

HCCT : Haut Conseil des Collectivités Territoriales

MSAS: Ministère de la Santé et de l'Action Sociale

NPI EXPAND : Initiative Nouveau Partenariat pour une meilleure santé

OCB : organisation communautaire de base

ODD : objectif de développement durable

ONG : organisation non gouvernementale

OSC : organisation de la société civile

PAP2 : Plan d'actions prioritaires 2

PF : planification familiale

PGH: Pledge Guarantee for Health (Garantie d'engagement pour la santé)

PNDSS: Plan National de Développement Sanitaire et Social

PSE : Plan Sénégal Emergent

PTF : partenaire technique et financier

PV : procès-verbal

RI : résultat intermédiaire

SECONAF : sécurité contraceptive en Afrique Francophone

SG : Secrétariat Général

SMART : Spécifique, mesurable, adaptable, réaliste et réalisable dans le temps

SNFS : stratégie nationale de financement de la santé

SR : santé de la reproduction

SRMNEA-N : Santé de la reproduction, de la mère, du nouveau-né, de l'enfant et de l'adolescent - Nutrition

SWOT: Strengths, weaknesses, opportunities and threats (forces, faiblesses, opportunités et menaces)

TCI: The Challenge Initiative

TDR : termes de référence

PREAMBULE :

Le manuel de référence est le document de base du curriculum de formation qui doit être mis à la disposition des formateurs mais aussi des participants.

Il contient les aspects techniques ou de substance sur le sujet alors que le guide du formateur contient les aspects pédagogiques pour transmettre les aspects techniques aux participants. Ces derniers disposent eux d'un cahier du participant (ou manuel du participant) pour suivre la formation (pré test, exercices...), et pourront se référer au manuel de référence pendant et après la formation pour appliquer tout ce qu'ils auront appris durant la formation.

Ce contenu pour le manuel/document de référence qui est proposé ci-après est adapté de plusieurs ouvrages sur le plaidoyer et la mobilisation des ressources pour le financement de la santé : « **Le plaidoyer SMART, réussir à changer les politiques et les financements, Guide pratique, 2021** », « **Création de réseaux pour le changement de politiques : Un manuel de formation pour le plaidoyer** », « **Manuel de plaidoyer de CARE International** », « **Introduction au Plaidoyer, GUIDE DE FORMATION, Ritu R. Sharma** », « **Formation en matière de plaidoyer Une trousse à outils, Conciliation Resources** »

INTRODUCTION :

L'élaboration de ce manuel de référence entre dans le cadre des interventions de NPI EXPAND au Sénégal, y compris un appui aux ONG membres du réseau 3CAP-Santé pour renforcer leurs capacités techniques et organisationnelles et de mobilisation de ressources pour qu'ils puissent mettre à l'échelle des innovations dans le domaine de la santé. Il est envisagé de former les membres de ces organisations en plaidoyer pour le financement de la santé.

Le besoin en renforcement de capacités en plaidoyer pour le financement de la santé des membres du réseau s'étant fait ressentir, il a été décidé de produire un Curriculum de formation en plaidoyer pour le financement de la santé sur la base des documents existants et des objectifs de plaidoyer de 3CAPSanté.

Ce manuel de référence constitue le premier du curriculum et son élaboration sera suivie de celle d'un guide du formateur et d'un cahier du participant.

I. CONTEXTE DU PLAIDOYER POUR LE FINANCEMENT DE LA SANTE AU SENEGAL

Une analyse approfondie menée HP+ portant sur **la mobilisation des ressources financières pour la santé** a montré que les dépenses de l'Etat, des collectivités locales et des PTF ont constitué, d'une part une progression importante de 47,97% de l'allocation budgétaire de l'Etat en 5 ans. Malgré cet effort remarquable, la part de la santé ne représente encore que 8% du budget national, loin de la norme de 15% visée, nonobstant le niveau d'exécution budgétaire qui rencontre des contraintes, surtout pour les investissements. Quant aux collectivités locales, elles ne financent que 1% du budget de la santé à cause de leurs ressources limitées. Enfin, les Partenaires Technique Financiers (PTF) ont contribué jusqu'à 21% en 2008 pour baisser à 13% en 2013; le respect de la Déclaration de Paris est effectif, mais les différences de cycles et de procédures de mobilisation des fonds constituent des difficultés réelles dans l'harmonisation pour la réalisation des programmes.

Les dépenses du secteur privé qui comprennent celles des ménages, des entreprises et des ONG ont fortement progressé de 21% en 5 ans. La part de chaque composante a été analysée. Il en ressort que le paiement direct par les ménages constitue 52% des dépenses totales de santé.

Tenant compte de cette situation, l'Etat du Sénégal a compris qu'il est nécessaire d'impliquer beaucoup plus d'action afin de créer les conditions d'une amélioration du financement de la santé.

C'est ainsi que le Plan National de Développement Sanitaire et Social (PNDSS 2019-2028) attribue un rôle aux OSC dans le cadre de sa mise en œuvre. Comme acteurs, le PNDSS cite les organisations de la société civile (ONG, OCB, associations...) qui doivent contribuer à la promotion de la santé, à l'appui technique et financier et participer à la veille et au contrôle citoyen. Au niveau des résultats attendus, même des résultats intermédiaires leur ont été fixés, à savoir :

- RI 3 : les ressources domestiques et extérieures sont mobilisées ;
- RI 11 : la promotion de la santé et la prévention sont renforcées ;
- RI 13 : les mécanismes de mise en œuvre de l'assurance maladie sont renforcés ;
- RI 15 : la participation et l'engagement communautaire sont renforcés.

Pour contribuer à donner corps à la politique de santé déclinée à travers le Plan Sénégal Emergent (PSE) et le Plan National de Développement Sanitaire (PNDS 2019-2028) et en souscrivant aux recommandations internationales relatives à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable(ODD), le Sénégal a élaboré son dossier d'investissement en qualité de membre du deuxième groupe de pays éligibles au Mécanisme de Financement Mondial (Global Financing Facility (GFF)). Ce dossier d'investissement se présente comme un instrument de mise en application de la stratégie nationale de financement autour de laquelle le gouvernement, les bailleurs de fonds, la société civile et les acteurs du secteur privé, dans une approche participative et inclusive, s'engagent à s'aligner pour mettre fin aux décès évitables des mères, des nouveau-nés, des enfants et des adolescents.

Un cadre opérationnel de sa mise en œuvre a été défini et il est attendu de la société civile de jouer un rôle important dans ce dossier stratégique, par le biais du renforcement des activités liées à la prévention des maladies, à la promotion des CPN et de la PF, à l'utilisation des services de santé, ainsi qu'au changement de comportement de la population en vue de l'adoption de bonnes pratiques au niveau communautaire. Les OSC doivent continuer à appuyer les collectivités locales dans l'enregistrement des naissances et des décès à l'état civil.

En résumé, le rôle de la société civile dans ce processus, est d'assurer, entre autres, la mobilisation des ressources domestiques et externes pour appuyer l'État du Sénégal dans la mise en œuvre du dossier d'investissement.

3CAP-Santé dispose d'une stratégie de plaidoyer qui a été récemment revisitée et des recommandations ont été formulées pour sa meilleure opérationnalisation. Le contenu de la formation devra s'inspirer des objectifs de 3CAP-Santé et de ceux de la stratégie de plaidoyer disponible.

Objectifs de plaidoyer de 3CAP-Santé :

OS1 : Amener l'Etat du Sénégal à signer un décret portant application de certaines dispositions de la loi n ° 2005-18 du 05 Août 2005 relative à la santé de la reproduction d'ici 2024.

OS2 : Amener l'Etat du Sénégal à faire des réformes juridiques pour l'inscription d'une ligne budgétaire désagrégée sur la santé dans la nomenclature budgétaire des collectivités territoriales d'ici 2024 prenant en charge la SRMNIA. Cible Primaire Ministère des collectivités territoriales et l'aménagement et du développement territoriale ;

OS3 : Amener l'Etat, les collectivités territoriales et le Secteur Privé à augmenter le financement domestique en faveur de la santé de la mère, du nouveau-né, des enfants et adolescents/jeune d'ici 2024

:

Objectifs de mobilisation des ressources

Objectif spécifique 1 : L'Etat du Sénégal augmente de 8% le budget alloué à la SRMNEA-N et Paludisme en 2027

Objectif spécifique 2 : Amener le ministère des finances et du budget à inscrire dans la nomenclature budgétaire des CT une ligne dédiée à la SRMNEA-N d'ici 2027

Objectif spécifique 3 : Mobiliser le secteur privé à contribuer à hauteur de 8% supplémentaire au financement de la SRMNEA-N-paludisme d'ici 2027

La prise en compte des domaines d'intervention de 3CAP-Santé dans les documents cadres que sont le PNDSS, le dossier d'investissement pour la réduction de la mortalité maternelle, néonatale, infantile, des adolescents et des jeunes, de la stratégie nationale de financement de la santé pour tendre vers la couverture sanitaire universelle (SNFS), le PAP2/PSE, entre autres, de même que l'existence de la stratégie de plaidoyer de 3CAP-Santé constituent un facteur d'optimisation du curriculum de formation en plaidoyer et financement de la santé à l'intention des OSC/OCB au Sénégal.

II. PHASES DU PLAIDOYER

Avant d'aborder les différentes étapes du processus de plaidoyer, il serait utile de définir le plaidoyer, d'aborder la problématique de la formulation des politiques et l'analyse du processus qui sont autant de notions dont la compréhension facilitera par la suite l'assimilation des connaissances à partager dans ce manuel.

A- Qu'est-ce que le plaidoyer ?

Bien qu'il existe différentes manières de conceptualiser le plaidoyer, ce guide se concentre sur le **plaidoyer qui vise à changer les politiques, positions ou programmes d'une institution, quelle qu'elle soit - une petite ONG, un conseil villageois ou de famille, un Ministère de la Santé, un Parlement national, une organisation internationale ou tout autre type d'organisation.** (AED/SARA Project, janvier 1997)

Le plaidoyer, c'est un ensemble d'actions ciblant des décideurs en vue d'appuyer un thème particulier au niveau des stratégies politiques. (Policy Project, août 2000)

Le plaidoyer est le processus délibéré visant à influencer les décideurs sur le développement, le changement et la mise en œuvre de politiques (CARE International, janvier 2001)

Partout où un changement doit se faire, le plaidoyer a un rôle à jouer. Que vous vouliez plus de financement pour une clinique de planification familiale, de nouveaux programmes pour remédier à la malnutrition des enfants, des lois rendant l'éducation primaire accessible ou que vous cherchiez à accroître l'attention portée à un programme de santé au sein de votre organisation, le plaidoyer peut vous aider à atteindre vos buts.

Le plaidoyer se résume essentiellement en trois points:

- Créer des politiques là où on en a besoin et quand il n'en existe pas
- Réformer les politiques défavorables ou inefficaces
- Assurer que de bonnes politiques sont mises en vigueur.

Le constat ici, c'est qu'en parlant de plaider, tout tourne autour **de questions ou problèmes «de politique»**.

Les efforts du réseau dans ce domaine devraient cibler les branches, aussi bien au niveau gouvernemental (branche exécutive), législatif/parlementaire, judiciaire, les collectivités territoriales, les représentants officiels de différentes institutions (bailleurs de fonds, secteur privé, etc.) que communautaires (leaders communautaires, religieux, etc.).

Partant du fait que toutes ces catégories fonctionnent sur la base de normes/politiques dûment établies, y compris pour la composante communautaire, les membres du réseau doivent identifier les possibilités d'influencer le processus de formulation des politiques.

Afin de pouvoir saisir ces opportunités, le réseau doit d'abord comprendre les règles et les procédures officielles qu'utilise un pays pour prendre les décisions. Ceci va nous amener à examiner le processus de formulation de politiques.

B- Le processus de formulation des politiques

Avant d'entreprendre toute initiative de plaider, il est fondamental de comprendre le processus de formulation des politiques et comment les institutions clés travaillent afin d'identifier les décideurs pour les secteurs qui vous intéressent. Vous devez aussi identifier les personnes qui peuvent vous aider à influencer ces décideurs.

L'opportunité qui s'offre à ce niveau réside dans le fait que les institutions de la société civile — la famille, la communauté, les associations professionnelles, les ONG et les institutions religieuses — sont vues comme autant d'acteurs appropriés pour l'organisation du pouvoir. De nouvelles formes de prise de décision se développent et sont perfectionnées. Les gouvernements et les bailleurs de fonds internationaux reconnaissent de plus en plus que les ONG peuvent et doivent jouer un rôle important dans le processus de formulation des politiques, en établissant les relais — ou en se présentant comme champions de politiques — entre la société civile et les décideurs à tous les niveaux du gouvernement.

Au Sénégal, cette donne est corroborée par le fait que :

- Le PNDDS attribue un rôle aux organisations de la société civile dans le cadre de sa mise en œuvre. Au niveau des résultats attendus, comme évoqué en introduction, même des résultats intermédiaires ont été fixés pour les OSC ;
- Dans le cadre opérationnel de la mise en œuvre du dossier d'investissement cité en introduction, il est attendu de la société civile qu'elle joue un rôle important, par le biais du renforcement des activités liées à la prévention des maladies, à la promotion des consultations prénatales (CPN) et de la planification familiale (PF), à l'utilisation des services de santé, ainsi qu'au changement de comportement de la population en vue de l'adoption de bonnes pratiques au niveau communautaire.

Comme on peut le voir, la compréhension et la maîtrise du processus de formulation des politiques s'avèrent cruciales pour la réalisation de l'objectif de 3CAP-Santé qui est d'améliorer l'implication de

la société civile dans les instances de décisions aux niveaux central et décentralisé afin qu'elle soit significative et de qualité, à partir d'une approche concertée, intégrée et inclusive pour un système de santé efficace et efficient. En effet, elles permettent au réseau, entre autres, de :

- Pouvoir influencer les politiques formulées dans les instances de décision au sein desquelles il siège ;
- Maitriser le processus décisionnel formel d'élaboration des politiques pour des actions de plaidoyer efficaces.

Les membres de 3CAP-Santé doivent identifier les possibilités d'influencer le processus de formulation des politiques, que ce soit au niveau national où les discussions se concentrent sur des questions générales et les politiques nationales officielles ou au niveau opérationnel où l'on formule les directives concernant les allocations de ressources et la prestation de services. Afin de pouvoir saisir ces possibilités, le réseau doit d'abord comprendre les règles et les procédures officielles utilisées pour prendre les décisions.

C- Comprendre le processus décisionnel

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

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

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

▪ Définition des processus décisionnels :

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

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

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

▪ **Les étapes de la prise de décisions :**

Avant de commencer à analyser le processus décisionnel spécifique sur lequel vous travaillez, il est bon d'examiner les cinq étapes fondamentales de la prise de décisions.

Bien que les méthodes, procédures et techniques exactes varient beaucoup d'une institution à l'autre, ces cinq étapes sont présentes, d'une manière ou d'une autre, dans tous les processus décisionnels.

Etape 1 :

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

Etape 2 :

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

Etape 3 :

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

Etape 4 :

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

Etape 5 :

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

Exemples des politiques

- ✓ Stratégie nationale de financement de la santé pour la couverture sanitaire universelle ;
- ✓ Décret d'application de la loi sur la SR ;
- ✓ Politiques, normes et protocoles des services de santé ;
- ✓ Ligne budgétaire désagrégée sur la santé qui prend en charge la SRMNIA dans la nomenclature budgétaire des collectivités locales.

Canevas d'analyse du processus décisionnel :

Pour comprendre le processus décisionnel relatif à vos buts, il faudra voir pour chacun de vos objectifs de plaidoyer quels sont les produits attendus pour ensuite analyser les étapes et les acteurs de la prise de décisions sur la question.

Comment utiliser le canevas pour analyser le processus décisionnel :

Partant de l'objectif de plaidoyer relatif à la signature du décret d'application de la loi sur la SR, **il faudra retracer tout le circuit formel, officiel** par lequel passe la proposition pour que l'on obtienne le décret signé (désigné ici comme le produit attendu). Par exemple :

- le processus a démarré avec le Réseau Siggil Jigeen depuis 2019, en association avec les organisations de la société civile lors des consultations sur le projet de décret ;
- ce travail a abouti à un projet de décret de décret d'application de la loi sur la SR ;
- RSJ (Pool Réformes Juridiques) a organisé des rencontres avec les structures gouvernementales que sont le bureau de la législation en charge de la rédaction technique des lois et la Direction de la Santé de la Mère et de l'Enfant (DSME) sur la loi SSR ;
- La DSME, avec l'appui du Bureau de la législation (actuelle Cellule des Affaires juridiques), avait élaboré depuis 2016 un projet de décret portant application de la loi n° 2005 - 18 du 05 août 2005 relative à la Santé de la Reproduction ;
- Le projet a été soumis au comité technique du Secrétariat général du Gouvernement (SGG) pour examen et validation dudit projet.

Si le projet était validé, il aurait suivi le circuit ci-après :

- transmission à la Direction Générale de la Santé (DGS) qui :
- transmet au Secrétariat Général du MSAS pour examen et,
- transmission au Secrétariat Général du Gouvernement, puis :
- transmission au Secrétariat Général de la Présidence ;
- soumission à la signature du Président de la République.

Ce tableau (canevas) résume tout le processus décrit plus haut. Ce qu'il y a à noter, c'est qu'une fois que le réseau et les différentes parties prenantes s'accordent sur le projet décret, les institutions officielles, allant de la DSME à la Présidence de la République, prennent la main. C'est à ce niveau que la décision formelle sera prise avec des étapes de validation par les structures compétentes.

OBJECTIFS	PRODUITS	DESCRIPTION PROCESSUS DECISIONNEL
1. Amener l'Etat du Sénégal à signer un décret portant application de certaines dispositions de la loi n° 2005-18 du 05 Août 2005 relative à la santé de la reproduction d'ici 2024	décrets d'application de la loi sur la Santé de la reproduction de 2005 ;	LA DSME Bureau de la Législation La DGS SG MSAS SG DU GOUVERNEMENT SG PRESIDENCE PRESIDENT
2. Amener l'Etat du Sénégal à faire des réformes juridiques pour l'inscription d'une ligne budgétaire désagrégée sur la santé qui prend en charge la SRMNIA dans la nomenclature budgétaire des collectivités territoriales d'ici 2024	Arrêté interministériel	- Ministères du Budget, de la Décentralisation et de l'Intérieur - Période de cadrage budgétaire - - UAEL (AMS, ADS) - HCCT -

Dans une perspective de plaidoyer, c'est le niveau du circuit formel pour la signature du décret, mais chacune de ces institutions est dirigée par des individus qui nécessairement seront parmi nos cibles du plaidoyer.

III. ETAPES DU PLAIDOYER

Etape 1 : L'analyse de la situation

Il est important d'évaluer le contexte dans lequel vous mènerez votre travail de plaidoyer avant de concevoir votre stratégie et de lancer vos activités de plaidoyer. De même, il faudra avoir une bonne compréhension des problématiques sur lesquelles le réseau doit se pencher.

- **L'analyse SWOT** : Une bonne compréhension des facteurs externes et internes qui influent sur vos chances de succès vous aidera à identifier le type d'approche et les activités qui sont susceptibles d'avoir l'impact le plus important.

La réflexion sur notre organisation (interne) et notre environnement (externe) constitue la première étape pour nous aider à maximiser notre potentiel et à éviter les pièges durant la mise au point de notre plan de plaidoyer. Une analyse SWOT nous permet de réfléchir à la façon d'utiliser notre expérience particulière et nos autres points forts afin de réagir aux opportunités et aux menaces présentes dans l'environnement dans lequel nous prévoyons de travailler. Elle nous permet aussi de choisir les approches qui ont le plus de chances d'être couronnées de succès. Elle peut nous aider à concevoir une stratégie qui se base sur nos points forts, gère nos points faibles, saisit les opportunités et contre les menaces éventuelles.

Quels sont les points forts et les points faibles de votre organisation? Quelles sont les opportunités et les menaces pour votre travail sur cette question?

Facteurs internes – forces et faiblesses

Les forces et les faiblesses de l'organisation s'apprécient à travers sa **légitimité, crédibilité, redevabilité, préparation, travail avec les autres, ressources, financement**.

Les questions à se poser pour cerner les facteurs internes :

- ✓ Notre organisation est-elle **légitime**?
- ✓ Notre organisation est-elle **crédible**?
- ✓ Notre organisation **est-elle redevable**?
- ✓ Notre organisation est-elle **préparée**?
- ✓ Notre organisation est-elle en mesure de **travailler avec d'autres entités**?
- ✓ Notre organisation est-elle dotée de suffisamment de **ressources**?
- ✓ Notre organisation dispose-t-elle d'un **financement sûr**?

Facteurs externes – opportunités et menaces

Ils ont trait aux **facteurs politiques, fonctionnement des institutions clés, redevabilité publique, facteurs économiques, facteurs sociaux**.

Les questions qui pourraient être pertinentes pour ces sujets:

- ✓ Quels **facteurs politiques** pourraient avoir une influence cruciale sur notre travail?
- ✓ Comment fonctionnent les **institutions clés**?
- ✓ Quels sont les **niveaux de redevabilité publique**?
- ✓ Quels sont les **facteurs sociaux** qui pourraient avoir une influence cruciale sur notre travail?
- ✓ Quels sont les **facteurs économiques** qui pourraient avoir une influence cruciale sur notre travail?

Une fois les facteurs internes et externes recensés, la matrice SWOT peut se présenter de la manière suivante :

Points forts	Points faibles
Quels sont les aspects positifs de votre organisation qui pourraient être importants dans votre travail?	Quels sont les facteurs présents dans votre organisation qui pourraient entraver votre travail?
Opportunités	Menaces
Quels sont les facteurs présents dans la société (externes à votre organisation) qui pourraient avoir un effet positif sur votre travail ?	Quels sont les facteurs présents dans la société (externes à votre organisation) qui pourraient avoir un impact négatif sur votre travail ?

Présentez et demandez aux participants de suggérer quelques points forts, points faibles, opportunités et menaces, en utilisant les questions posées dans chacune des cases du tableau ci-dessous. Écrivez les suggestions appropriées dans chaque case.

- **Identification des problèmes de plaidoyer** : Une fois que vous avez examiné le contexte (interne et externe) qui influe sur la question sur laquelle vous travaillez, l'étape suivante consiste à commencer à expliciter les problèmes que vous cherchez à résoudre et les buts (ou solutions) auxquels vous donnerez la priorité.

Nous comprenons désormais les facteurs internes et externes qui peuvent avoir une incidence sur notre travail. Nous pouvons maintenant commencer à nous concentrer sur la question que nous souhaitons résoudre et sur les solutions qu'elle demande.

Le point de départ pour l'action est une bonne compréhension des problèmes et l'identification des solutions. Il est essentiel que nous comprenions bien les problèmes auxquels nous sommes confrontés, ainsi que leurs causes, leurs conséquences et les solutions possibles. Dans le cas contraire, en tant qu'organisation nous constaterons que nous ne comprenons pas bien certains des aspects fondamentaux de notre travail – ce que nous cherchons à faire changer, comment et pourquoi. Donc, il faudra répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la problématique? Quelles sont ses causes et ses conséquences? Quelles sont les solutions qui résoudraient les causes et quels en seraient les résultats? (Arbre des problèmes et des solutions)
- Quel est le changement que vous recherchez? Quelle sorte de changement? Qui a besoin de changer, et à quel niveau? (Tableau des solutions)

L'arbre des problèmes et des solutions est un outil conçu pour nous aider à représenter les problèmes auxquels se heurte notre société, leurs causes et leurs conséquences, pour ensuite utiliser cette analyse comme base pour élaborer une intervention positive afin de tenter de remédier à la situation. Il constitue un moyen de:

- Représenter des questions complexes de manière plus simple ;
- Identifier des manières de résoudre des problèmes apparemment insolubles.

Les exercices pratiques pour la conception de l'arbre des problèmes et des solutions seront abordés dans le guide du facilitateur et le cahier du participant.

Il faut aussi noter que tous les problèmes identifiés ne sont pas des problèmes de plaidoyer compris comme des problèmes de «politique». Donc, une fois les problèmes identifiés, avant de procéder à l'analyse des causes et des effets, il est judicieux de sélectionner d'abord les problèmes «de politique» pour une étude beaucoup plus focalisée.

Parmi les diverses façons de conduire une **analyse de politiques**, nous allons considérer **l'analyse de politiques qui** examine les plans et règlements mis en place par les gouvernements, le secteur des affaires et d'autres institutions. Elle examine aussi la façon dont ces politiques (ou un manque de politiques) affectent des groupes spécifiques.

Les causes liées aux politiques sont souvent appelées objets de politique ou problématique par les organisations et les décideurs d'orientations politiques. **Cette problématique peut inclure l'absence de politique, une politique inadéquate ou défavorable, ou encore une mauvaise application de la politique.** Par exemple, celui qui élabore un programme d'éducation pour des filles et qui veut examiner les différents objets de cette politique doit se poser les questions suivantes:

Question	Réponse	Origine du problème	Stratégie pour y remédier
Les politiques actuelles prônent-elles l'éducation des filles?	NON	Absence de politiques d'éducation adéquates	Adopter des politiques
Les politiques actuelles entravent-elles l'éducation des filles?	OUI	Politiques défavorables à l'éducation des filles	Réformer des politiques
Les politiques qui prônent l'éducation des	NON	Il n'y a pas de mise en vigueur des politiques	Faire appliquer les politiques

filles sont-elles convenablement mises en application?		qui prônent l'éducation des filles.	
--	--	-------------------------------------	--

Etape 2 : Choisir un objectif pour le plaidoyer

Après avoir identifié des problèmes nécessitant des actions en matière de politiques et des solutions correspondantes, il s'agira de choisir une de ces solutions pour l'appliquer en tant qu'objectif de plaidoyer.

Le plaidoyer dans ce manuel concerne le processus en vue d'un changement au niveau des politiques. Votre choix d'un objectif devrait s'inspirer de votre contexte général, y compris le climat politique, les chances de réussite, la recherche effectivement faite et les données relatives à votre problème, l'argent disponible pour soutenir vos efforts de plaidoyer, les capacités de votre organisation et vos propres capacités. Dans ce module également, certains critères de base pour le choix d'un objectif de plaidoyer seront présentés et vous les utiliserez pour choisir un objectif de plaidoyer satisfaisant.

Mais si vous avez déjà défini un objectif, prenez le temps de l'analyser en fonction des critères présentés car cela peut vous aider à découvrir d'éventuels obstacles ou des alliés possibles. Les mêmes critères peuvent être utilisés également pour analyser et/ou choisir un thème général.

Pouvez-vous choisir de travailler à plus d'un objectif à la fois ? Cela dépend de vos ressources organisationnelles et personnelles pour le plaidoyer. Généralement, il vaut mieux se concentrer sur le nombre d'objectifs que vous pouvez atteindre de manière réaliste. Un grand nombre de plaideurs cherchent à tout arranger et risquent fort, en ce faisant, de ne rien changer du tout. Le but de ce module est de vous aider à vous concentrer sur un objectif qui est réaliste, réalisable et qui en vaut la peine. Si vous réussissez d'abord avec des buts plus petits, vous et votre organisation aurez plus d'enthousiasme et d'expérience et de crédibilité qui vous aideront à conquérir des buts plus ambitieux.

▪ Qu'est-ce qu'un but de plaidoyer :

Le but est le sujet de votre effort de plaidoyer. C'est ce que vous espérez atteindre dans les 10 à 20 ans à venir. Le but de plaidoyer peut être général. Par exemple, «diminuer la malnutrition chez les enfants pour une meilleure santé infantile» ou «offrir une méthode de planification familiale sûre et efficace à toutes celles qui souhaitent prévenir une grossesse.»

Votre but peut être votre vision.

▪ Qu'est-ce qu'un objectif de plaidoyer ?

Un objectif de plaidoyer vise à changer les politiques ou les programmes des gouvernements, des institutions ou des organisations.

Votre objectif de plaidoyer est ce que vous voulez changer, de combien et quand. Généralement, le délai pour un objectif de plaidoyer sera de 1 à 3 ans.

Un objectif est une étape progressive et réaliste vers la réalisation d'un but plus général ou d'une vision. Il ne s'agit pas d'un but général (augmenter l'utilisation de la planification familiale au sein des couples). L'objectif doit se concentrer davantage sur une mesure spécifique que peut prendre une institution. Un objectif devrait être spécifique et mesurable.

En définissant votre objectif, soyez aussi précis que possible afin que vous puissiez mettre en place une stratégie efficace pour atteindre votre but au niveau du changement de politiques. Vous devez connaître l'institution ciblée et les décideurs concernés pour créer un plan de communication convaincant et de voir comment vous pouvez influencer le processus décisionnel de l'institution. L'objectif du plaidoyer doit être spécifique et mesurable pour que vous sachiez si vous avez atteint votre objectif dans les délais que vous vous êtes donné.

Comme pour tout programme ou stratégie, les initiatives de plaidoyer impliquent des objectifs clairs et spécifiques. Il en va de même quand le plaidoyer fait partie d'un programme plus étendu. En termes simples, les objectifs doivent spécifier ce qu'est censé réaliser une initiative de plaidoyer.

Les objectifs doivent appliquer la règle SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini. Ils devront clairement énoncer ce qui changera, qui fera les changements, dans quelle mesure et quand. Quand les objectifs sont insuffisamment structurés ou ambigus, il peut s'avérer difficile de comprendre ce que le plaidoyer tente de réaliser, de cibler et d'évaluer les efforts.

▪ **Une liste de vérification pour choisir un objectif de plaidoyer**

La liste de vérification des critères ci-dessous a pour but de vous aider à faire un choix judicieux de l'objectif de plaidoyer que vous allez vous fixer. Si vous avez déjà identifié un objectif, cet outil peut vous aider à reconnaître les domaines qui exigeront une attention spéciale ou qui ont besoin d'être renforcés. Un objectif faisable répondra à un grand nombre de ces critères de la liste de vérification mais pas forcément à tous. Même si votre objectif ne répond qu'à trois ou quatre de ces critères, il ne devrait pas être mis de côté. En testant votre objectif de plaidoyer à l'aide de ces critères, vous obtiendrez des informations très valables qui vous donneront une idée de ce qui risque de se passer si vous choisissez le dit objectif, et quels sont les domaines devant être améliorés ou qui ont besoin d'une attention spéciale pendant le processus de plaidoyer. Les exemples présentés ci-dessous proviennent d'une étude de cas hypothétique sur la malnutrition infantile. Ils sont accompagnés d'exemples de critères que vous pouvez utiliser pour choisir un objectif de plaidoyer.

EXEMPLE

But de plaidoyer

Contribuer à l'amélioration de l'environnement juridique de la SRMNIA au Sénégal.

Objectif 1 :

Amener l'Etat du Sénégal à signer un décret portant application de certaines dispositions de la loi n ° 2005-18 du 05 Août 2005 relative à la santé de la reproduction d'ici 2024.

CRITERES :

- ✓ **Existe-t-il des données qualitatives ou quantitatives qui montrent qu'en atteignant l'objectif, on arrivera à des améliorations réelles de la situation ?**

Améliorer la vie des gens de manière tangible apporte non seulement une grande satisfaction dans son propre travail mais confère également un sentiment d'efficacité à l'effort de plaidoyer dans son ensemble. Il est capital d'avoir de bonnes données sur la question. Connaître l'étendue véritable du problème vous aidera à choisir un objectif qui n'est pas hors de portée. Si les données ne sont pas disponibles ou sont insuffisantes, vous devriez collecter vos propres données ou consulter la recherche faite par d'autres sources avant de choisir l'objectif. Par ailleurs, l'efficacité de votre effort de plaidoyer peut être vérifiée en collectant des données sur le changement dans l'incidence ou la prévalence du problème une fois que l'objectif a été atteint.

- ✓ **L'objectif peut-il être atteint ? Même face à une opposition ?**

Le problème et sa solution ne doivent pas être grands ou éloignés au point que vous-même et/ou votre organisation allez-vous retrouver dépassés par les événements. En outre, vous avez plus de chances de voir se joindre à votre effort divers groupes ou individus s'ils voient dès le début qu'il existe de bonnes probabilités de réussite. N'oubliez pas non plus d'envisager le cas où se dresse une opposition à votre effort de plaidoyer.

Demandez-vous si vous pouvez quand même arriver à atteindre votre but en dépit de cette opposition.

- ✓ **Est-ce que le but/objectif est appuyé par un grand nombre des gens ? Est-ce que les gens se soucient suffisamment de ce but/objectif pour passer à l'action ?**

Plus il existe de gens qui soutiennent un but ou un objectif de plaidoyer, plus on a de chances que les décideurs passent à l'action. Les gens doivent non seulement être intéressés et soutenir le but ou l'objectif, mais ils doivent s'en soucier suffisamment pour passer à l'action. Prenons, à titre d'exemple, des actions telles qu'écrire une lettre au Président de la République ou au Premier Ministre demandant leur soutien pour la fortification en sel ou leur présence à une réunion dans un centre de santé local pour promouvoir les programmes d'éducation nutritionnelle, ou convaincre une personne influente pour qu'elle soutienne votre objectif auprès des décideurs-clés.

- ✓ **Serez-vous en mesure d'obtenir des fonds ou d'autres ressources pour soutenir votre travail sur le but/objectif ?**

Votre but fait-il partie de ceux que les bailleurs de fonds, les particuliers et les organisations privées seraient intéressés à financer ? Si un grand nombre de personnes se soucient de ce but, pourriez-vous mettre en place un mécanisme d'autofinancement pour soutenir vos efforts de plaidoyer, par exemple, une organisation avec des membres ? Est-ce que d'autres organisations seraient prêtes à faire des contributions en nature (par exemple, temps du personnel ou ressources) pour soutenir l'effort de plaidoyer ?

- ✓ **Pouvez-vous identifier clairement les décideurs clés? Quels sont leurs noms ou positions?**

La «cible» est la personne ou les personnes qui ont le pouvoir de prendre les décisions pour approuver votre objectif. Ces décideurs sont la cible primaire de votre effort de plaidoyer. Si vous ne pouvez pas identifier clairement les décideurs qui ont le pouvoir de prendre des décisions se rapportant à votre objectif, il faudra délimiter plus étroitement votre objectif.

- ✓ **Le but/objectif est-il facile à comprendre ?**

Un bon but ne devrait pas avoir besoin de longues explications techniques. Si toutefois, il est nécessaire d'expliquer, pouvez-vous le faire de manière concise et claire? Par exemple, «Un enfant sur six dans notre pays meurt avant l'âge de cinq ans car il est sous-alimenté ou mal nourri. La recherche montre que, si on fortifie l'iode en sel, on arrivera à diminuer la mortalité néonatale et à améliorer la capacité intellectuelle. Cela coûtera uniquement entre 123 francs CFA et 308 francs CFA par personne et par année.»

- ✓ **Est-ce que les délais pour atteindre l'objectif de plaidoyer sont clairs et réalistes ?**

Certains délais sont internes, c'est-à-dire qu'ils sont fixés par l'organisation ou les gens participant à l'effort de plaidoyer. D'autres délais sont externes, c'est-à-dire imposé par d'autres. Par exemple, ils sont fixés en fonction des dates auxquelles le parlement se réunira pour discuter de sujet relatif à votre but, ou des dates de réunions des responsables des organisations. Si vous avez l'intention d'influencer une décision à prendre à une certaine date, pouvez-vous vous organiser conséquemment ? Il faut également tenir compte des calendriers pluriannuels de programmation des bailleurs de fonds. S'il n'existe pas de délais externes, fixez votre propre date, claire et réaliste, pour atteindre votre objectif.

- ✓ **Disposez-vous des alliances solides avec les personnes ou les organisations-clés nécessaires pour atteindre votre objectif de plaidoyer ?**

Comment l'objectif aidera-t-il à forger de nouvelles alliances avec d'autres ONG, dirigeants ou parties concernées ? Les alliances avec les organisations ou les personnes-clés peuvent être très utiles pour atteindre votre but de plaidoyer. Par exemple, pour atteindre l'objectif 1 (commencer un programme de fortification en sel), il serait extrêmement avantageux d'obtenir, dès le début, le soutien des producteurs de sel. Les producteurs de sel, en tant qu'entreprises, pourront peut-être obtenir le plus efficacement le soutien du Ministère des Finances. Il est généralement judicieux d'éviter des buts qui divisent facilement les gens et de choisir ceux qui ont le potentiel d'unir les gens venant de divers secteurs ou organisations.

- ✓ **En cherchant à atteindre l'objectif de plaidoyer, les gens auront-ils l'occasion de mieux connaître le processus décisionnel et d'y participer davantage ?**

Le plaidoyer peut avoir une autre fonction importante, celle de faire participer au processus décisionnel des parties concernées, telles que les chercheurs, les prestataires de services, les bénéficiaires et le public lui-même. Le processus de plaidoyer enclenche de nouveaux dialogues qui peuvent aider les décideurs à prendre de meilleures décisions et des décisions plus éclairées. En plus, l'effort de plaidoyer peut être renforcé par la participation de diverses parties concernées.

Tableau pour utiliser la liste des critères de vérification pour comparer les éventuels objectifs de plaidoyer

Critères	But	Objectif de plaidoyer 1	Objectif de plaidoyer 2
	Améliorer l'environnement juridique de la SR	Adoption décret d'application loi SR	-
Est-ce que l'objectif est soutenu par un grand nombre de gens ? Est-ce que les gens se soucient beaucoup de ce but/objectif ? Assez pour passer à l'action ?			
Serez-vous en mesure d'obtenir des fonds ou d'autres ressources pour soutenir votre travail sur le but/objectif ?			
Avez-vous clairement identifié les décideurs ciblés ? Quels sont leurs noms et positions ?			
Le but/objectif est-il facile à comprendre ?			
Est-ce que les délais pour atteindre l'objectif sont clairs et réalistes ?			
Avez-vous les alliances nécessaires avec les personnes ou les organisations-clés pour atteindre votre objectif ? Comment l'objectif aidera à forger de nouvelles alliances avec d'autres secteurs, ONG, dirigeants ou parties concernées ?			

En cherchant à atteindre l'objectif, les gens auront ils l'occasion d'apprendre davantage à propos du processus décisionnel et d'y participer davantage ?			
--	--	--	--

La grille (liste de vérification) des critères pour l'analyse d'un but et d'un objectif de plaidoyer sera abordée dans le guide du formateur et le cahier du participant.

Etape 3 : Etudier les publics cibles

Vous avez identifié des aspects et thèmes pour l'action sur le plan des politiques et vous avez choisi un objectif de plaidoyer. Comment pouvez-vous maintenant mettre en place le soutien dont vous avez besoin pour faire de votre objectif une réalité ? Qui doit être convaincu qu'il faut engager une action ? Qui peut vous aider à atteindre votre objectif ?

Une approche orientée vers le public, fondée sur les techniques de marketing social, offre les outils nécessaires pour distinguer, analyser, atteindre et motiver les principaux intervenants sur le plan des politiques. Ces techniques vous permettent de cibler les institutions et les personnes d'importance critique pour votre réussite, plutôt que de chercher à atteindre tous les décideurs et tous les secteurs de la société.

Vous devez faire un examen approfondi du public concerné pour comprendre ses connaissances, attitudes et croyances. Commencez par segmenter le public, c'est-à-dire regrouper les décideurs, les personnes influentes, les ONG ou les associations professionnelles en sous-groupes ayant des caractéristiques analogues. Vous pouvez ainsi apprendre à connaître chaque sous-groupe et cibler vos messages de sorte à répondre aux préoccupations de ces sous-groupes.

Outre la bonne connaissance de ce qu'un public fait et pense de votre objectif, il est également capital d'apprendre quelles sont les normes internes, les règles informelles ou les «codes de conduite» que peut avoir le groupe.

- **Définitions**

Qu'est-ce qu'un public primaire ?

Le public primaire comprend les décideurs qui ont l'autorité nécessaire pour affecter directement le résultat de votre objectif. Ce sont les personnes qui doivent effectivement approuver le changement de politiques. Ces décideurs sont les «cibles» primaires d'une stratégie de plaidoyer sans cette (ces) personne(s), le changement n'aura pas lieu.

Qu'est-ce qu'un public secondaire ?

Les publics secondaires c'est l'ensemble des personnes (individus et/ou groupes) qui peuvent influencer les décideurs (ou le public primaire). Les opinions et les actions de ces groupes de «personnes influentes» sont importantes pour atteindre l'objectif de plaidoyer dans la mesure où elles affectent les opinions, la volonté et les actions des décideurs.

Certains membres d'un public primaire peuvent également représenter un public secondaire s'ils influencent d'autres décideurs. Par exemple, le Premier Ministre et le Ministre de l'éducation pourraient influencer mutuellement leurs opinions. Aussi, ils sont les deux, un public primaire («cibles») et un public secondaire («personnes influentes»).

En plus, votre public secondaire peut contenir des forces de résistance, voire d'opposition à votre objectif. Dans un tel cas, il est extrêmement important d'inclure ces groupes sur votre liste, d'apprendre plus à leur propos et d'en tenir compte dans votre stratégie.

▪ **«La cartographie pour la prise de décisions»**

C'est un outil utilisé pour identifier et mieux connaître les publics d'importance critique. La première étape de la cartographie en matière de politiques est de dresser une liste des décideurs-clés et des personnes et groupes qui peuvent influencer ces décideurs. Classer les décideurs en fonction de leur importance est également extrêmement utile pour planifier votre stratégie. Si vous n'êtes pas sûr, ou si vous ne savez pas, vous devrez effectuer une recherche.

Déterminer les décideurs et les publics qui sont importants est une tâche constante pour les responsables du plaidoyer.

Il arrive parfois qu'il soit difficile de retenir tous les concernés parmi les publics-cibles (primaires et secondaires). Dans ce cas, on pourrait utiliser les critères pour établir une liste prioritaire des publics-cibles. Par exemple :

- 1) le rôle exact du public dans la décision ;
- 2) la facilité d'accéder au public ;
- 3) le temps disponible.

Afin de mieux cerner les décideurs à cibler pour atteindre les objectifs de plaidoyer de 3CAP-Santé, nous suggérons de revenir à l'analyse du processus décisionnel qui a été menée. Le tableau suivant nous permet d'identifier les différentes cibles, aussi bien primaires, secondaires que celles qui s'opposent à nos objectifs.

Il faut noter que cette analyse devra être affinée avec la contribution des membres de 3CAP-Santé qui avaient porté l'initiative du décret d'application et des autres objectifs de plaidoyer.

ANALYSE DU PROCESSUS DECISIONNEL

OBJECTIFS	PRODUITS	PROCESSUS DECISIONNEL	CIBLES		
			Primaires	Secondaires	Opposants
<p>1. Amener l'Etat du Sénégal à signer un décret portant application de certaines dispositions de la loi n ° 2005-18 du 05 Août 2005 relative à la santé de la reproduction d'ici 2024</p>	<p>décrets d'application de la loi sur la Santé de la reproduction de 2005 ;</p>	<p>LA DSME Bureau de la Législation La DGS SG MSAS SG DU GOUVERNEMENT SG PRESIDENCE PRESIDENT</p>	<p>Président</p>	<p>SGG SG Présidence Ministres Directeur de cabinet du Président Conseillers, religieux</p>	<p>Certains activistes, certains religieux aussi</p>
<p>2. Amener l'Etat du Sénégal à faire des réformes juridiques pour l'inscription d'une ligne budgétaire désagrégée sur la santé qui prend en charge la SRMINIA dans la nomenclature budgétaire des collectivités territoriales d'ici 2024</p>	<p>Arrêté interministériel</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ministères du Budget, de la Décentralisation et de l'Intérieur - Période de cadrage budgétaire - UAEL (AMS, ADS) - HCCT - 	<ul style="list-style-type: none"> - Ministère des Finances et du Budget 	<ul style="list-style-type: none"> - Ministère des Collectivités Territoriales - Assemblée nationale - Ministère de l'Intérieur (autorités administratives) - Maires - Présidents - Conseils - Départementaux - Ministère de la Coopération - OCB/OSC 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas d'opposants identifiés toutefois il faut mener des activités à l'endroit des maires pour les amener percevoir leur intérêt dans la création de cette ligne budgétaire (visibilité et lisibilité de leur contribution dans la SRMINEA) sinon ils peuvent être des opposants

				- Organisations des maires jumelés du monde - Associations des Maires Francophones	
--	--	--	--	---	--

▪ **Etude des publics de décideurs**

Une fois que vous avez identifié vos publics primaires et secondaires, selon la méthode cartographique, vous pouvez apprendre quelles sont leurs opinions, leurs attitudes et leurs croyances concernant votre thème et objectif de plaidoyer ? Voici un certain nombre de techniques que vous pouvez utiliser pour l'étude des publics.

Méthodes d'étude des publics

- **Observation :** C'est la manière la plus courante de réunir des informations sur vos publics rapidement et sans que cela coûte beaucoup. Elle consiste à :
 - Parler aux gens qui connaissent bien le groupe/la personne ;
 - Discuter avec d'autres responsables du plaidoyer et avec vos collègues. C'est très utile pour apprendre ce que les publics pensent vraiment de vos thèmes ; leur véritable opinion pourrait être différente de leur position officielle ;
 - Lire des discours ou autres documents rédigés par les organisations ou personnes-clés ;
 - Revoir les résultats des sondages existants, des enquêtes ou des groupes de discussion ; et
 - Assister à des réunions ouvertes où la personne ou le groupe prendra la parole ou participera.
- **Enquêtes/sondages :** Généralement, ces techniques de sondages sont utilisées pour se familiariser avec de larges publics, tels que « les électeurs », « les parents » ou « les jeunes ». Pour ce faire :
 - Demandez si d'autres sondages sont prévus par des bailleurs de fonds, les médias ou les agences publicitaires et, le cas échéant, ajoutez quelques questions se rapportant à votre thème.
 - Les sondages ou les enquêtes devraient être faits par des organisations que le public primaire trouve crédibles.
- **Discussions dirigées en groupe :** Les discussions dirigées en groupe vous donnent une connaissance intime de ce que les gens pensent et de pourquoi. Cette méthode est particulièrement utile pour tester les messages en matière de décisions politiques.
 - Limiter la discussion à quelques thèmes définis étroitement ; et
 - Les participants devraient avoir des caractéristiques analogues pour qu'ils se sentent à l'aise en partageant ce qu'ils pensent vraiment
- **Interviews :** Si vous ne disposez pas d'enquête et/ou si vous ne pouvez pas vous permettre de faire une enquête, un sondage ou une discussion de groupe, organisez une interview avec un représentant de votre public ; et:
 - Limiter les questions à quelques thèmes clés et vérifier que les personnes interviewées sont vraiment représentatives de leur public.

- **des Connaissances et Attitudes du Public :**

La seconde étape de la cartographie est de survoler ce que les publics cibles pensent, croient et ressentent à propos de telle ou telle question. De plus, il peut être utile de savoir quelles sont les autres questions non reliées à votre thème mais dont se soucie profondément le public. Si vous pouvez lier votre but à une de ces questions, le public est bien plus susceptible de soutenir votre effort.

Par exemple, si les parents se soucient essentiellement de gagner un bon revenu, vous pourriez relier l’instruction des filles à une meilleure perspective financière pour la famille. Si vous n’êtes pas sûr de ce qu’un public pense ou sait, mettez « recherche nécessaire » dans l’encadré approprié (voir exemple ci-dessous).

Exemple de carte de politiques 2 : Que savent et pensent vos publics ?			
Objectif de plaidoyer : Amener l’Etat du Sénégal à faire des réformes juridiques pour l’inscription d’une ligne budgétaire désagrégée sur la santé qui prend en charge la SRMNIA dans la nomenclature budgétaire des collectivités territoriales d’ici 2024.			
Public	Connaissance du public sur thème objectif	Croyance et attitudes du public sur thème objectif	Questions dont se soucie le public (pas forcément liées à votre thème)
Premier Ministre	-	-	-
Ministre des Finances et du Budget	-	-	-

Etape 4 : Formuler et présenter des messages de plaidoyer

Définition d’un message de plaidoyer :

Un «message» est un énoncé succinct et convaincant sur votre but de plaidoyer qui saisit bien ce que vous voulez réaliser, pourquoi et comment. Et puisque le but sous-jacent d’un message est de pousser à l’action, votre message devrait inclure l’action spécifique que vous aimeriez que le public prenne.

- **Cinq éléments-clés des messages :**

Le contenu effectif en lui-même n’est qu’une partie d’un message. D’autres facteurs non verbaux, tels que la personne qui présente le message, le lieu où se déroule le message ou le bon moment du message sont aussi importants, ou plus importants que le contenu tout seul. En outre, il arrive parfois que ce qui n’est pas dit envoie un message plus percutant que ce qui est dit.

Contenu/idées : Quelles sont les idées que vous voulez communiquer ? Quels sont les arguments à utiliser pour persuader votre public ?

Langage : Quels sont les mots que vous choisirez pour faire passer clairement et efficacement votre message ? Existe-t-il des mots que vous devriez utiliser ou ne pas utiliser ?

Source/messager : A qui répondra le public, qui trouvera-t-il crédible ?

Forme : Quelles sont les manières dont vous présenterez le message pour un impact maximum ? A savoir une réunion, une lettre, un dépliant ou une publicité radiophonique ?

Temps et lieu : Quel est le meilleur moment pour apporter le message ? Existe-t-il un endroit où vous pourriez apporter votre message qui renforcerait sa crédibilité ou lui conférerait plus de poids politique ?

Éléments des messages de plaidoyer

- ✓ Ce que vous voulez réaliser (quoi) ;
- ✓ Pourquoi vous voulez le réaliser (résultat positif de l'action prise et/ou conséquence négative de l'inaction) ;
- ✓ Comment vous vous proposez de le réaliser ;
- ✓ L'action que vous aimeriez que le public visé prenne.

En d'autres termes, la structuration d'un message de plaidoyer doit mettre en exergue :

- ✓ Énoncé du problème ;
- ✓ Appel à l'action : au vu de la position et des prérogatives de la cible, spécifier en quoi elle peut contribuer à la résolution du problème ;
- ✓ Bénéfice : montrer à la cible ce que gagnerait le pays, la communauté si le problème est résolu.

▪ **Trois conseils pour formuler et présenter les messages**

1. Présenter un message constant au public visé par le biais de divers canaux sur une période prolongée. Les messages ne seront pas absorbés et n'influenceront pas le public en l'espace de 24 heures - la répétition est cruciale. La constance est également très importante car il ne faut pas changer le fond du message tant que votre public ne l'a pas «absorbé». Donner le même message sous des formes différentes avec des mots différents pour qu'ils ne deviennent pas ennuyeux.

2. Vérifier que le message est apporté par le biais d'une source crédible aux yeux du public spécifiquement ciblé. Le messenger est souvent aussi important (et parfois plus important) que le message lui-même. Par exemple, si vous voulez arriver au public par le biais de la presse, utilisez un journal très lu et très respecté. Si vous ciblez les parents, essayez de les atteindre par le biais des associations de parents d'élèves ou d'autres parents.

3. Créer un message que le public comprendra. En d'autres mots, utiliser le «langage» du public cible. Éviter les termes techniques ou le jargon. Si vous utilisez des tableaux ou graphiques pour votre présentation du message, veillez à ce qu'ils restent extrêmement clairs, simples et faciles à comprendre.

Utilisez des mots ou phrases qui ont des images positives et frappantes et non pas des termes pouvant avoir des connotations négatives. Par exemple, parfois il vaut mieux utiliser «espacement des naissances» plutôt que «régulation des naissances» ou «planification familiale».

▪ **Faire des présentations efficaces**

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

L'importance des relations :

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

Une part importante d'un plaidoyer efficace concerne en fait les relations que vous forgez avec des décideurs, des personnes influentes et d'autres publics. Plus ces relations sont solides, plus il existe

un soutien mutuel et une crédibilité entre celui qui plaide une cause et le public, plus le plaidoyer sera efficace.

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

- Offrez votre assistance pour des causes ou questions qui leur tiennent à cœur (et qui n'entrent pas en conflit avec vos intérêts) ;
 - Voyez comment vous pouvez les aider à faire leur travail ;
 - Soyez digne de confiance, crédible et soyez aussi une source fiable d'information ;
 - Soyez sociable et ouvert. Développez des amitiés personnelles, si vous le pouvez ; et
 - Restez en contact régulier et soyez patient. Il faut du temps pour créer des relations qui durent.
- **Techniques de présentation persuasives :**
- ✓ **Points d'entrée :** D'abord, songez de manière créative à la manière dont vous pouvez avoir une réunion avec le public que vous essayez d'atteindre. Y a-t-il quelque chose que vous avez en commun et qui vous aiderait à établir le contact ? Par exemple, un de vos amis fréquente la même mosquée/église que le décideur. Peut-être votre ami pourrait-il organiser les choses pour une rencontre à la mosquée/église.
 - ✓ **Organisez une réunion:** Obtenir un rendez-vous d'un décideur ou une réunion avec un public clé est déjà en soi une première étape réussie vers la réalisation du but de plaidoyer que vous vous êtes fixé.
 - ✓ **Envoyez une lettre d'invitation:** La manière la plus courante d'organiser une réunion est d'envoyer une invitation par lettre, expliquant votre but de plaidoyer et la raison pour laquelle vous souhaitez avoir cette réunion. Il est bon de faire suivre la lettre par un coup de téléphone. Souvent, vous obtiendrez une réunion non pas avec le responsable officiel lui-même mais avec un membre de son personnel.
 - ✓ **Acceptez toujours de rencontrer ce membre et traitez-le comme vous traiteriez son patron :** Invitez-le à rendre visite à votre projet. Une autre manière de rencontrer et de convaincre un décideur est de l'inviter à venir voir vos locaux et à faire connaissance de votre projet. Ainsi, vous pouvez non seulement lui raconter mais aussi lui montrer ce qui réussit et lui expliquer pourquoi il devrait apporter son soutien à cette cause. Si vous ne pouvez pas faire venir le décideur au projet, vous pouvez parfois amener le projet au décideur. Emmenez plusieurs bénéficiaires du projet avec vous à la réunion, montrez une brève vidéo de votre projet ou apportez quelques photos.
 - ✓ **Transmettez l'invitation par l'intermédiaire d'un ami influent:** Si vous avez un ami ou un collègue qui connaît le décideur ou un autre membre de son personnel, demandez à votre ami d'envoyer la lettre ou de passer le coup de fil. Ainsi, vous avez plus de chance de rencontrer le décideur et ce dernier ajoutera foi à ce que vous dites si l'invitation vient de quelqu'un que le décideur connaît et en qui il a confiance.
- ✓ **Se préparer pour les réunions et les présentations :**
- **Etape 1 - Connaître votre public:** La première étape est de chercher à connaître autant de choses que possible sur la ou les personnes que vous allez rencontrer. Sont-ils en faveur de votre objectif de plaidoyer ? Que savent-ils déjà de la question ? Qu'en pensent-ils ? Quelles sont les choses dont ils se soucient ? Qu'attendent-ils de la réunion ? Si tant est qu'ils en attendent quelque chose. Chose la plus importante, essayez de voir quels sont les arguments qui convaincront ce type de public.
 - **Etape 2 - Concentrez-vous sur votre message :** Ensuite, voyez ce que vous voulez dire lors de la réunion. Décidez de votre but pour cette réunion. Ne le perdez pas de vue

lorsque vous élaborez votre message simple. Premièrement, présentez la question qui est à l'origine même de la réunion, puis donnez deux ou trois arguments justifiant qu'on s'en occupe. Ensuite, présentez vos suggestions et dire au public ce que vous aimeriez qu'il fasse. En général, il ne faut pas lui demander de faire plus d'une chose à la fois, à moins qu'il ne se montre particulièrement prêt à vous aider. Une présentation peut devenir un dialogue ou une négociation - c'est une très bonne chose. Vous voulez apprendre autant que possible sur ce que pense votre public. Soyez prêt à négocier et discuter mais montrez clairement jusqu'où vous irez et les choses sur lesquelles vous ne pourrez pas faire de compromis. N'oubliez pas de consulter l'étude des publics lorsque vous décidez du type d'arguments et autres points que vous allez soulever pour convaincre le décideur. Par exemple, essayez d'établir un lien entre votre objectif et un thème qui tient à cœur au décideur, ou alors discutez de la manière dont votre objectif aidera les gens dans la ville natale du décideur. Si vous décidez d'utiliser des graphiques ou des tableaux, il faut veiller à ce qu'ils soient très simples et clairs. Le mieux est l'ennemi du bien. Préparez un canevas de votre présentation si cela vous aide.

- **Etape 3 - Présentation : messenger, bon moment et forme du message :** Souvent, le messenger est aussi important que le message. Qui peut présenter de manière convaincante et efficace votre message dans une réunion ? Si vous avez demandé à un ami d'inviter le décideur, probablement que votre ami serait aussi un bon messenger. Ou alors, quelqu'un qui serait un des bénéficiaires de l'action envisagée, par exemple, le client d'un programme, pourrait personnaliser la question et attirer l'attention du décideur. Rappelez-vous que vous voulez choisir un messenger que le décideur trouvera crédible et fiable. Ensuite, vous devez voir quel est le meilleur moment pour présenter le message et quelle est la forme qui passera le mieux avec le public.
- **Etape 4 - La pratique !** Faites une répétition de la présentation avec des amis et des collègues peut vous aider à vous préparer à votre réunion. Demandez à vos collègues de jouer le rôle du décideur et de poser des questions. Cela vous aidera à perfectionner votre présentation et vous mettra à l'aise.

▪ **Travailler avec les médias**

Qu'il s'agisse de la presse écrite, de la radio, télévision ou de la presse numérique, les médias sont dans de nombreux contextes les influenceurs respectés du débat public. Aussi l'engagement médiatique peut-il offrir un outil de plaidoyer efficace. Vous pouvez engager les médias dans vos efforts d'information des décideurs politiques et sanitaires sur les questions de SRMNIA, de paludisme, entre autres. Parallèlement, les médias peuvent vous aider à informer les femmes au sujet, par exemple, de la contraception et à les encourager à parler du besoin d'un meilleur accès à une gamme plus large de méthodes de qualité.

Pourquoi engager les médias ?

La plupart des organisations de la société civile travaillent avec les médias pour éduquer l'opinion, promouvoir leurs travaux ou mettre l'accent sur des actualités ou des événements importants. En plaidoyer, la mobilisation des médias pour les inciter à couvrir nos messages peut être un élément très important de notre stratégie :

- ✓ Les médias peuvent influencer directement les agents gouvernementaux et les décideurs. Le fait de voir des questions liées à nos problématiques couvertes dans les médias peut encourager les décideurs à leur accorder plus d'attention et peut les rendre plus réactifs à vos messages de plaidoyer.

- ✓ Les médias peuvent aussi influencer indirectement les responsables politiques en contribuant à orienter le grand public et à renforcer les pressions de l'opinion. Que vous soyez ou non en mesure de toucher les décideurs directement par votre lobbying, le fait d'obtenir la couverture médiatique de vos messages de plaidoyer va probablement renforcer votre influence.

Quand et pourquoi engager les médias ?

Avant d'engager les médias, veillez à bien définir votre objectif et les messages que vous voulez communiquer. Préparez-vous à répondre à des questions difficiles et réfléchissez à la manière, positive ou négative, dont les décideurs pourraient réagir aux sujets que vous soulevez en public.

Comme pour toute autre activité de communication, veillez toujours à aborder l'engagement avec les médias dans la perspective d'un objectif spécifique.

En général, il convient d'engager les médias pour :

- ✓ **Éduquer:** Il peut s'agir ici de sensibiliser l'opinion à un problème de santé, comme le besoin de contraception non satisfait, ou à sa solution, comme la disponibilité de nouvelles options contraceptives.
- ✓ **Motiver:** On recourt souvent aux médias pour appeler les décideurs à l'action en attirant l'attention publique sur un problème de leur ressort. La façon de procéder la plus efficace consiste à énoncer le problème et la solution, puis à demander une action particulière de la part des décideurs. On « demandera » par exemple l'approbation de politiques ou la mobilisation de ressources propices à l'élargissement de l'accès à la contraception.
- ✓ **Gagner plus de visibilité:** un troisième objectif, complémentaire aux deux précédents, est d'améliorer la visibilité d'une organisation ou d'une personne.

Il ne doit pas s'agir ici de votre objectif principal, mais l'avantage secondaire de ce gain n'est pas négligeable.

Il existe plusieurs façons d'engager les médias. Les plus courants sont :

- ✓ **Annoncer une nouvelle:** Si vous avez une information digne d'intérêt à annoncer, comme la publication d'un nouveau rapport ou l'adoption d'une nouvelle politique gouvernementale que vous avez soutenue, l'occasion d'un engagement avec les médias peut être bonne. Dans de nombreux contextes, on procède dans ce cas par communiqué de presse. Un communiqué de presse est un bref article convaincant, que votre organisation prépare et envoie, généralement à un groupe ciblé mais assez large de représentants médiatiques dans l'espoir qu'ils vous proposent une interview et/ou publient un article inspiré du communiqué. Les communiqués de presse suivent généralement un format standard reconnu par les rédacteurs et les journalistes de l'endroit. Veillez à soumettre un communiqué engageant et opportun, sous un titre accrocheur et dont le sujet intéresse les médias ciblés (de même que leur audience).
- ✓ **Inviter les médias à assister à un événement:** Qu'il s'agisse de la diffusion d'un rapport, d'un dialogue de haut niveau ou d'une rencontre communautaire, l'organisation d'un événement quelconque peut être une bonne occasion d'engagement des médias. Veillez à désigner un porte-parole prêt à parler aux médias. Il peut aussi être utile de leur remettre une documentation contextuelle imprimée.
- ✓ **Proposer un article:** Vous pouvez aussi écrire un article et inviter un média à le publier. Les articles soumis sont généralement : un éditorial, bref article présentant un point de vue ou un appel à l'action précis, ou une lettre à l'éditeur, pièce plus courte encore, souvent écrite en réponse à un article déjà publié par le média.

Veillez à vous conformer aux directives de publication de votre média et réfléchissez bien à votre message et à l'identité de votre messenger. Vos chances de publication seront peut-être meilleures si vous faites appel à un auteur connu.

- ✓ **Plans médiatiques**

Votre plan médiatique devrait être conforme à votre stratégie globale de plaidoyer, de façon à ce que la mobilisation des médias appuie vos objectifs de plaidoyer et influence les publics cibles que vous avez sélectionnés.

Quels médias ?

Si vous pouvez ratisser large et mobiliser l'ensemble des médias (au moyen, par exemple, d'un communiqué de presse – voir plus loin), il est généralement plus efficace de cibler un média précis. Votre choix de média sera principalement déterminé par le public que vous souhaitez toucher et par le type de média que lit/regarde/écoute ce public. Il vous faudra aussi vous demander quel type de couverture vous voulez (voir plus loin) ainsi que les appartenances et la sensibilité politique de chaque média.

Chaque pays est différent, mais en gros, on peut dire que :

- Les politiciens et les agents du ministère liront souvent les principaux quotidiens de votre pays et seront influencés par eux.
- Les classes moyennes urbaines regarderont la télévision et liront des quotidiens (elles pourront aussi consulter les actualités en ligne).
- Il est plus probable que les gens qui vivent en zones rurales écoutent les radios FM, communautaires plutôt que de regarder la télévision ou de lire les journaux.
- Les différents groupes linguistiques accéderont aux médias dans leur langue.

✓ Principes clés pour travailler avec les médias

1. Allez vers eux, n'attendez pas qu'ils viennent vous trouver.
2. Forgez des rapports avec des journalistes, des rédacteurs et des producteurs.
3. Renforcez les capacités des journalistes de manière à ce qu'ils comprennent votre problématique et qu'ils aient envie d'en parler.
4. Soyez conscient de ce dont a besoin un journaliste ou les médias et procurez-leur. En général, ils veulent des histoires que leurs publics veulent lire/regarder/entendre.
5. Soyez visuel : la couverture par la télévision et la presse écrite en dépend.
6. Soyez intéressant : cela veut généralement dire que vous devez parler d'individus qui décrivent comment ils sont touchés par votre problématique et comment ils y répondent.

Les médias sociaux

Les médias sociaux, qui incluent toutes les formes de communication sur les plateformes médiatiques sociales telles que [Twitter](#), [Instagram](#), [Facebook](#), et [WhatsApp](#) peuvent offrir un puissant outil de promotion de vos efforts de plaidoyer pour l'élargissement des choix et de l'accès à la contraception. Ils peuvent vous aider à atteindre un vaste public et à amplifier rapidement vos messages.

Les médias sociaux offrent un excellent moyen de :

Communiquer vos messages clés à un public cible nombreux et diversifié.

Atteindre directement les décideurs, car beaucoup de responsables politiques et gouvernementaux ont leurs propres comptes sur les médias sociaux.

Entretenir un dialogue dynamique vos principales cibles qui, pour la plupart, sont sur les plateformes numérique de communication (Twitter, Instagram, Facebook, et WhatsApp)

Ouvrir un dialogue dynamique et engager la communauté sur les questions relatives à la contraception

Engager la presse en ligne, surtout dans le contexte actuel où les téléphones Android et iPhone sont de plus en plus répandus.

Pour 3CAP-Santé, la collaboration avec des réseaux tels que l'Association des journalistes en Santé, Population et Développement serait d'une grande utilité pour la conception et la mise en œuvre des campagnes médiatiques à coupler avec le déroulement des stratégies de plaidoyer. Ce type de réseau constitue un bon conseil quant à l'approche à mettre en œuvre durant les campagnes. Ils pourraient fournir des orientations sur :

- La rédaction des communiqués de presse;
- L'organisation des conférences de presse ;
- La préparation des interviews,
- Etc.

Etape 5 : Forger des alliances

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

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

✓ **Créer des réseaux**

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

Définition

Qu'est-ce qu'un réseau ? Un réseau est composé d'individus ou d'organisations prêts à s'aider les uns les autres ou à collaborer.

✓ **Apport du réseau à votre plaidoyer :**

Il n'existe pas de règles uniques pour la mise en place de réseaux car votre style sera aussi unique que votre personnalité et dépendra de la relation que vous avez avec chaque personne dans votre réseau. Sachant cela, il existe quatre grandes étapes pour vous aider à démarrer votre travail de mise en place de réseaux pour le plaidoyer. Ces étapes sont expliquées aux pages suivantes.

✓ **Mise en place de votre réseau de plaidoyer**

Etape 1 : Qui devrait faire partie de votre réseau ?

Il est bon que vous connaissiez les personnes et les organisations qui cherchent à atteindre les mêmes objectifs que vous. N'oubliez pas non plus d'inclure les personnes qui peuvent influencer les décideurs dans votre réseau et, si possible, les décideurs eux-mêmes.

Enfin, restez vigilant à identifier et prendre en compte tous ceux qui peuvent vous aider.

Etape 2 : Comment pouvez-vous rencontrer les éventuels membres du réseau ?

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

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

Etape 3 : Comment les intéressez-vous à votre objectif de plaidoyer ?

Une fois que vous les connaissez mieux, discutez de l'idée/objectif avec eux. Soyez ouvert à leurs suggestions et idées ; il est bon que d'autres sentent que l'idée est également un peu la leur, car

lorsqu'ils sont «d'accord» et pensent que l'objectif leur appartient, ils seront bien plus intéressés à vous aider.

Etape 4 : Comment peuvent-ils vous aider ?

Lorsque vous êtes prêt, demandez-leur de faire quelque chose de spécifique pour vous aider à atteindre votre objectif. Commencez par quelque chose de petit, par exemple, «Pourriez-vous mentionner au patron que vous avez entendu parler de cette idée et que vous pensez qu'elle est bonne.»

Lorsque votre relation s'affermir, vous pouvez leur demander d'en faire plus, par exemple, «Pourriez-vous essayer de nous faire rencontrer le patron et présenter ensemble la proposition ?» Mais rappelez-vous que c'est une allée à deux voies et que plus ils feront pour vous, plus ils vous demanderont de faire pour eux.

✓ Avantages et inconvénients du travail en groupes de pression

Avantages:

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

Inconvénients :

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

IV. MISE EN ŒUVRE, SUIVI ET EVALUATION DES ACTIVITES DE PLAIDOYER

Le suivi et l'évaluation sont des activités clés pour garder une initiative de plaidoyer sur le bon chemin et pour évaluer les changements qu'elle a atteint sur la base des objectifs fixes. Le suivi et évaluation efficaces exigent une planification soignée. Ces plans font partie intégrante de la conception d'une initiative de plaidoyer puisque, avant sa mise œuvre, vous devrez déterminer quelles sont les informations nécessaires pour contrôler les progrès et la façon dont vous allez obtenir ces informations. Le cadre logique présenté dans les pages précédentes a donné des exemples d'indicateurs qu'on peut utiliser pour le suivi et l'évaluation des initiatives de plaidoyer.

Comme discuté précédemment dans ce chapitre, les activités de plaidoyer doivent souvent être ajustées, révisées et redirigées. Cependant, de tels changements devraient se faire seulement sur la base de bonnes données obtenues à partir du *suivi*. Par exemple, quelles sont les nouvelles informations que vous avez apprises par le biais d'événements publics, de réunions ou par la lecture de journaux? Les conditions politiques ont-elles changé depuis la première initiative que vous avez planifiée? Vos publics cibles ont-ils changé d'opinions?

Pour un suivi/évaluation de la mise en œuvre efficace, il est très important de se rappeler des critères des objectifs de plaidoyer : **SMART (Spécifiques, Mesurables, Adaptables, Réalisables et définis dans le Temps)**. Plus, ces objectifs sont SMART, plus il est facile de les évaluer.

Par exemple, si nous prenons l'objectif n° 1, Amener l'Etat du Sénégal à signer un décret portant application de certaines dispositions de la loi n ° 2005-18 du 05 Août 2005 relative à la santé de la reproduction d'ici 2024, les critères définis nous donnent des repères :

- La spécificité réside dans le fait que c'est un décret d'application de la loi SR que nous visons ;
- La mesurabilité est liée au fait qu'au bout du processus, nous pourrions brandir la copie du décret signé et référer les citoyens au journal officiel dans lequel il sera publié ;
- L'adaptabilité est dépendante du réalisme de notre objectif par rapport au contenu et au temps : il y a eu une première tentative de dépôt du projet pour adoption, mais suite aux observations du comité technique du Secrétariat général du Gouvernement (SGG), il a été revu pour amélioration (adaptation), de ce fait le temps (date d'adoption) prévu devait aussi être revu.

L'aspect suivi se rapporte aux étapes intermédiaires que sont les réunions, les rencontres avec les décideurs, la production de supports, l'élaboration des requêtes, etc.

Pour que nous puissions atteindre nos objectifs de plaidoyer, toutes ces étapes intermédiaires devraient être planifiées leurs réalisations suivies rigoureusement.

A titre illustratif, nous avons l'esquisse du plan de mise en œuvre de la stratégie de plaidoyer 3CAP-Santé qui détaille les étapes intermédiaires pour chaque objectif de plaidoyer. Vous verrez que pour chaque étape intermédiaire (activités et tâches), un chronogramme est prévu ; les ressources nécessaires sont à estimer ; les responsables et les parties prenantes identifiés ; et les résultats/indicateurs de succès définis.

En prenant l'exemple de l'objectif spécifique n°1 de notre stratégie de plaidoyer, nous avons tous les éléments pour faire un suivi/évaluation efficace.

Plan de plaidoyer annuel détaillé (2022-2024)

Activités	Tâches	Chronogramme				Ressources (matérielles, humaines, documentaires, etc.)	Responsable et parties prenantes	Résultats/indicateurs de succès
		T1	T2	T3	T4			
OS1. Amener l'Etat du Sénégal à signer un décret portant application de certaines dispositions de la loi n ° 2005-18 du 05 Août 2005 relative à la santé de la reproduction d'ici 2024.								
1. Organiser une rencontre avec la DGSP (nouvelle activité proposée)	a. Demande d'audience					205 000	COS	Engagement de la DSME
	b. Rencontre de 10 Pers.					Argumentaire de plaidoyer de 2022 3CAP-SANTE sur la Loi SR	Pool Reformes Juridiques	
	b. Compte rendu							
2. Organiser 2 séances de restitution et d'analyse des résultats de l'état de la mise en œuvre de la loi SR avec les parties prenantes	a. Elaboration des TDRs et invitation					1 850 000	Pool Reformes Juridiques	Analyse situationnelle disponible et partagée
	b. Organiser 2 ateliers de 30 personnes					Rapport d'étude	Pool Capitalisation	
	c. Rédaction rapport							

<p>3. Organiser 2 ateliers de 30 participants sur une durée de 2 jours par atelier pour bâtir l'argumentaire du projet de décret de la loi SR à partir de l'analyse des résultats</p>	<p>a. Recruter un consultant</p>																	
<p>4. Organiser des rencontres périodiques avec la DSME, le bureau de la législation et le ministère de la famille</p>	<p>a. Demande d'audience</p>																	
<p>5. Organiser des rencontres avec les parlementaires</p>	<p>b. Rencontre de 10 Pers.</p>																	
	<p>c. Compte rendu</p>																	

OS2. Amener l'Etat du Sénégal à faire des réformes juridiques pour l'inscription d'une ligne budgétaire désagrégée sur la santé dans la nomenclature budgétaire des collectivités territoriales d'ici 2024 prenant en charge la SRMNIA.							
1.	<ul style="list-style-type: none"> -Identifier des personnes objet de plaidoyer; -Planifier les visites avec les autorités; -Partager la planification avec les autres membres du pool; -informer l' -Préparer la logistique et la documentation nécessaire; - Organiser des sessions de formation sur le processus budgétaire en faveur des élus locaux - Organiser des sessions d'orientation à l'endroit des élus locaux sur les priorités et défis de la SRMNEA-N 						

2.	<ul style="list-style-type: none"> - Appuyer l'élaboration des plans d'action CDS - Organiser des réunions d'échanges stratégiques avec le ministère des finances, ministère des CT et l'assemblée nationale pour la modification de la nomenclature budgétaire des CT 																	

OS3. Amener l'Etat, les collectivités territoriales et le Secteur Privé à augmenter le financement domestique en faveur de la santé de la mère, du nouveau-né, des enfants et adolescents/jeune d'ici 2024

<p>3. Visite de plaidoyer auprès des autorités étatiques, collectivités territoriales et le secteur privé</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Constituer l'équipe chargée de plaidoyer ; - Identifier des personnes objet de plaidoyer ; - Planifier des visites; - Partager la planification avec les autres membres du pool; - Informer l'autorité - Préparer la logistique et la documentation nécessaire; - Appuyer l'élaboration des plans d'action CDS - Organiser des réunions d'échanges stratégiques avec le ministère des CT 	<p align="center">X</p>	<p align="center">X</p>						<p align="center">Pool réforme juridique</p>	<p>PV de la mise en place de l'équipe</p>			
	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser des sessions de formation sur le processus budgétaire en faveur des élus locaux ; - Organiser des sessions d'orientation à l'endroit des 												

V. MOBILISER LES FONDS POUR LE PLAIDOYER

Dans ce manuel, nous distinguerons trois (3) niveaux de mobilisation des fonds :

- La mobilisation des fonds pour la mise en œuvre du plan d'action de Plaidoyer;
- La mobilisation des fonds pour l'exécution des programmes du gouvernement, des bailleurs, des collectivités territoriales, entre autres ;
- La mobilisation des fonds pour exécuter des projets spécifiques que les organisations membres de 3CAP-Santé comptent mener dans leurs domaines de compétences respectifs.

1. La mobilisation des fonds pour la mise en œuvre du plan d'action de Plaidoyer :

Une fois que vous avez fixé vos buts, défini toutes les étapes du processus de plaidoyer et élaboré votre plan de mise en œuvre de votre stratégie, il ne reste qu'un élément : les ressources pour traduire votre plan dans la réalité.

Il existe maints parallèles entre la mobilisation de fonds et le plaidoyer lui-même. Cela demande des buts réalistes, des publics ciblés, des messages convaincants pour arriver à ces publics, des alliances qui ont été forgées et des relations de confiance ainsi que la compréhension des tactiques des processus décisionnels dans les institutions de bailleurs de fonds. Grâce aux compétences et techniques que vous avez acquises lors des huit modules précédents, la mobilisation de fonds devrait vous venir naturellement.

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

La base d'estimation des ressources nécessaires à mobiliser pour dérouler la stratégie de plaidoyer jusqu'à son terme est constituée par votre plan d'action. En effet, chaque activité a un coût, c'est à partir de ces coûts que le budget sera élaboré.

Une fois que le budget est disponible, il faut passer à l'étape de mobilisation des ressources pour le plaidoyer.

✓ Méthodes de mobilisation de fonds/ressources pour le plaidoyer

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

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

✓ **Suggestions générales pour la mobilisation de fonds**

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

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

2. La mobilisation des fonds pour l'exécution des programmes du gouvernement, des bailleurs, des collectivités territoriales, entre autres :

Elle se fait, entre autres, à travers deux principaux canaux :

- Le plaidoyer auprès de l'Etat, des collectivités territoriales, des bailleurs de fonds, des fondations et assimilés pour l'allocation de ressources suffisantes aux programmes de santé;
- Les activités de veille pour le respect des engagements pris par l'Etat, les bailleurs de fonds, les fondations et autres d'accroître leurs financements destinés à la santé.
- ✓ **Le plaidoyer auprès de l'Etat, des collectivités territoriales, des bailleurs de fonds, des fondations et assimilés pour l'allocation de ressources suffisantes aux programmes de santé :**

Ce canal est déjà utilisé par le réseau 3CAP-Santé qui a inscrit dans sa stratégie de plaidoyer trois (3) objectifs allant dans ce sens :

- **Objectif spécifique 1:** L'Etat du Sénégal augmente de 8% le budget alloué à la SRMNEA-N et Paludisme en 2027
- **Objectif spécifique 2:** Amener le ministère des finances et du budget à inscrire dans la nomenclature budgétaire des CT une ligne dédiée à la SRMNEA-N d'ici 2027
- **Objectif spécifique 3 :** Mobiliser le secteur privé à contribuer à hauteur de 8% supplémentaire au financement de la SRMNEA-N-paludisme d'ici 2027

Il s'agira, au terme des sessions de renforcement des capacités, mieux affiner les stratégies et approches pour atteindre les objectifs fixés.

✓ **Les activités de veille pour le respect des engagements pris par l'Etat, les bailleurs de fonds, les fondations et autres d'accroître leurs financements destinés à la santé :**

Dans ce registre 3CAP-Santé s'est doté d'un objectif qui pourrait être atteint avec l'application des connaissances et compétences acquises durant les sessions de renforcement des capacités en plaidoyer et mobilisation des ressources.

En plus, dans le cadre du mécanisme de financement mondial (GFF), un outil de suivi des engagements financiers des Etats et des bailleurs de fonds a été mis à la disposition des OSC pour pousser les cibles à libérer les fonds promis en faveur de la santé. Au Sénégal, plusieurs OSC membres de 3CAP-Santé dispose de l'outil et sont engagés dans ce processus de suivi.

Le cycle budgétaire en vigueur au Sénégal :

Le budget du Sénégal s'élabore à partir du cadre de dépenses à moyen terme (CDMT), qui répond à une exigence de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) contenus dans les directives cadre harmonisé des finances publiques. Cette approche a été adoptée au Sénégal en 2005.

Ainsi, le cycle budgétaire démarre-t-il avec la tenue des conférences de performance. Le processus budgétaire est résumé comme suit :

1. Les Conférences de Performance (CP) - entre le 15 février et le 15 mars : Elles organisent un dialogue entre les différents acteurs afin d'harmoniser leur compréhension des principaux enjeux, défis et contraintes des politiques publiques faisant l'objet de programmes budgétaires. Elles permettent d'évaluer les résultats de l'exercice précédent, d'analyser les écarts constatés par rapport aux prévisions et les événements survenus en cours d'exercice et qui ont eu des une incidence significative sur la gestion budgétaire. Elles font ressortir les performances attendues sur les trois (3) prochaines années en précisant les objectifs et projections concernant ces années. Elles vérifient la pertinence de la structuration des programmes et des dotations devant faire l'objet de budgétisation pour les années à venir afin de valider le cadre de performance de chaque programme. Les informations issues des conférences sont utilisées par :

- le MFB pour l'élaboration de la projection des dépenses budgétaires ;
- les ministères sectoriels pour l'élaboration des premières versions de leurs documents de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) ;
- les responsables de programmes pour l'élaboration des premières versions de leur programme et leur projet annuel de performance (PAP).

Objectifs de plaidoyer pour les CP

Bien avant le 15 février 3CAP-Santé devrait préparer un argumentaire pour la prise en compte de la SRMNIA, du paludisme, de la Nutrition dans:

- les Projections du Ministère des finances et du budget (MFB) ; et les PAP du MSAS.
- les documents de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) du MSAS ;

2. Le Cadrage budgétaire - entre le 15 mars et le 15 avril : La Direction chargée de la programmation budgétaire (DGB) élabore le cadrage budgétaire constitué de la projection des dépenses budgétaires pour les trois (3) années à venir. Au plus tard le 25 mars, le cadrage budgétaire est transmis à la Direction chargée des Prévisions économiques (Direction du Plan (DP)) pour l'élaboration du cadrage macroéconomique. Le cadrage macroéconomique fait ressortir les perspectives de recettes et de dépenses et détermine le niveau d'équilibre budgétaire pour les trois (3) années à venir. Au plus tard le 15 avril, le Ministre chargé des Finances établit la première version du cadrage macroéconomique.

Objectifs de plaidoyer pour le cadrage budgétaire

Avant le 15 mars, 3CAP-Santé devrait préparer un argumentaire pour la prise en compte de la SRMNIA, du paludisme, de la Nutrition dans:

- les Projections du Ministère de la DGB et de la DP.
- la première version du cadrage

3. Le document de programmation budgétaire et économique pluriannuel (DPBEP) – entre le 15 avril et le 31 mai : le DPBEP constitue le document de référence pour l'élaboration du projet de loi de finances de l'année et sert de base de discussion pour la tenue du débat d'orientation budgétaire (DOB). Au plus tard le 15 mai, le Ministre chargé des Finances soumet le DPBEP au Premier Ministre pour son adoption en Conseil des Ministres.

Objectif de plaidoyer dans l'élaboration des DPBEP

Production de documents de plaidoyer pour l'inscription de la SRMNIA, du paludisme, de la Nutrition dans le DPBEP que le MFB doit

Après son adoption en Conseil des Ministres, le DPBEP est transmis au Parlement et communiqué à tous les Présidents d'institutions constitutionnelles. En cas de révision du cadrage macroéconomique, le DPBEP est actualisé en conséquence. Le cadrage macroéconomique peut être révisé au plus tard le 10 septembre, avant la tenue du Conseil des Ministres adoptant le projet de loi des finances de l'année.

4. La lettre de cadrage du Premier Ministre - mai à juin : Au plus tard le 31 mai, le PM adresse aux ministres et présidents d'institutions constitutionnelles une lettre de cadrage dans laquelle il précise pour les trois prochains exercices budgétaires, les grandes orientations de l'Etat annoncées dans le DPBEP aussi bien en matière de politique économique et sociale qu'en termes de stratégie de gestion des finances publiques. Ces indications servent de base aux travaux de préparation des projets de budget des ministères et institutions.

Objectifs de plaidoyer dans la lettre de cadrage du PM

- Convaincre les techniciens du MSAS, MFB et Primature de la pertinence du volet sur la SRMNIA, le paludisme, et la Nutrition dans les grandes orientations de l'Etat pour leur inclusion dans les projets de budget ;
- Chercher des alliances avec les autres ministères/départements et institutions intéressés par les volets SRMIA, Nutrition et Paludisme.
- Identifier clairement les besoins supplémentaires de la réponse nationale à la SRMIA, la Nutrition et le

5. Le débat d'orientation budgétaire (DOB) – mois de juin : il constitue une séance unique du Parlement au cours de laquelle les élus examinent les orientations économiques et sociales du Gouvernement, ainsi que la trajectoire des finances publiques, telles qu'exprimées dans le DPBEP. Le DOB se tient au plus tard le 30 juin ; il ne donne pas lieu à un vote, mais les élus se prononcent sur les choix de l'Exécutif. Les discussions lors du DOB peuvent entraîner une révision du DPBEP.

Objectifs de plaidoyer pour le DOB

- Convaincre les parlementaires (Réseau, groupes parlementaires, députés influents) de la pertinence du volet sur la SRMNIA, le paludisme, et la Nutrition pour défendre leur inclusion dans le budget de l'Etat;
- Identifier clairement les besoins supplémentaires de la réponse nationale à la SRMNIA, la Nutrition et le

6. Les lettres de notification des enveloppes budgétaires – du 30 juin au 5 juillet : Au plus tard le 5 juillet, le Ministre en charge des finances communique aux ministres et aux présidents des institutions constitutionnelles leurs enveloppes triennales par grande nature de dépenses et par programme. Les montants contenus dans ces enveloppes sont des plafonds de dépenses à

respecter pour le budget de l'année à venir et ceux des deux années suivantes. Les DPBEP et les PAP afférents à la loi des finances pour l'année à venir sont ajustés par les ministères et les institutions sur la base de ces enveloppes.

7. La circulaire budgétaire – du 5 au 31 juillet : concomitamment à la notification des enveloppes budgétaires, le Ministre chargé des finances adresse aux ministres et présidents d'institutions constitutionnelles une circulaire précisant les conditions dans lesquelles doivent être présentées leurs propositions de budget pour l'année à venir. Ces conditions

incluent le rappel des calendriers d'élaboration des propositions et de passage en conférence budgétaire, le canevas pour l'actualisation des DPBEP et PAP, les normes et méthodes de présentation des projets de budget, entre autres. Au plus tard 5 jours avant la date retenue pour son passage en conférence budgétaire, chaque ministère ou institution doit transmettre son projet de budget au MFB accompagné de son DPBEP et son PAP actualisés.

8. Les conférences budgétaires – démarrage au plus tard le 4 août : elles réunissent les services chargés de la programmation budgétaire, de la planification, du contrôle budgétaire et de la solde, ainsi que les services compétents des ministères et des institutions constitutionnelles. Toute autre structure dont la présence est jugée utile est associée à la conférence. Au cours des conférences budgétaires, les ministères et institutions présentent, motivent et défendent leurs projets de budget et exposent leurs contraintes.

9. Pré-arbitrage du Ministre chargé des finances – démarrage au plus tard le 5 septembre : à l'issue des conférences budgétaires, la DGB rédige une synthèse des propositions recueillies auprès des ministères et institutions. Cette synthèse est transmise au plus tard le 5 septembre au Ministre chargé des finances pour pré-arbitrage.

10. L'adoption de l'avant-projet de loi de finances en Conseil des Ministres – à partir du 5 jusqu'au 20 septembre : le Ministre chargé des finances finalise l'avant-projet de loi de finances de l'année à venir et le transmet au Secrétariat Général du Gouvernement. L'avant-projet de loi de finances doit être adopté en Conseil des Ministres au plus tard le 20 septembre.

11. La finalisation du projet de loi de finances de l'année – à partir du 20 jusqu'au 30 septembre: après adoption du projet de loi de finances en Conseil des Ministres, chaque ministre ou président d'institution actualise son projet de budget sur la base des arbitrages rendus et en transmet la version finale au Ministre chargé du budget. Ces projets de budget et les autres documents annexés au projet de loi de finances doivent être transmis à la DGB au plus tard le 30 septembre pour consolidation.

12. La transmission du projet de loi de finances de l'année au Parlement : le projet de loi de finances de l'année est transmis au Parlement au plus tard le jour de l'ouverture de la session ordinaire unique.

13. Le vote de la loi de finances de l'année – d'octobre à décembre: il se fait durant la session ordinaire unique qui se déroule entre les mois d'octobre et de décembre.

Objectifs de plaidoyer durant les conférences budgétaires

- Convaincre les techniciens du MSAS, le Cabinet du MSAS et le Ministre d'inclure la SRMNIA, le paludisme, et la Nutrition dans le PAP et DPBEP actualisés à défendre durant les conférences budgétaires ;
- Convaincre les agents de la DGB, de la DP, du contrôle budgétaire et de la Solde et de toute autre structure dont la présence aux conférences est jugée utile de la pertinence des volets SRMIA,

Objectif de plaidoyer ciblant le pré-arbitrage du MFB

- Persuader les techniciens de la DGB de faire ressortir la SRMNIA, le paludisme et la Nutrition dans la synthèse à soumettre au MFB ;
- Convaincre le MFB d'inclure la SRMNIA, le paludisme, et la Nutrition dans l'avant-projet de loi de finances à soumettre au SGG ;
- Chercher le soutien des autres ministères et institutions intéressés par la cause de 3CAP-Santé ;
- Convaincre le SG du Gouvernement et les membres du Cabinet de la Primature, y compris le PM de soutenir la cause de 3CAP-Santé.

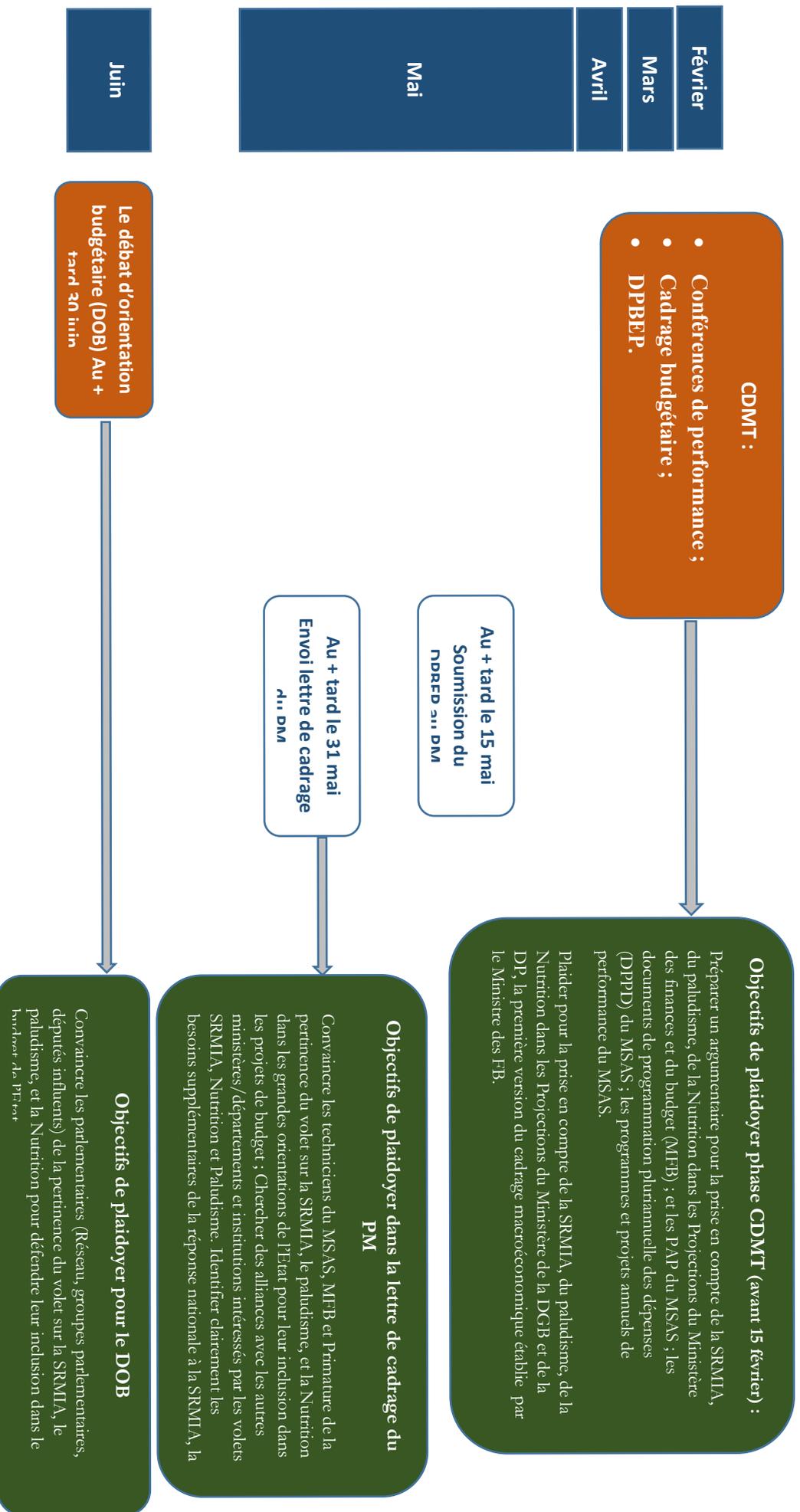
Objectifs de plaidoyer pour le vote de la loi

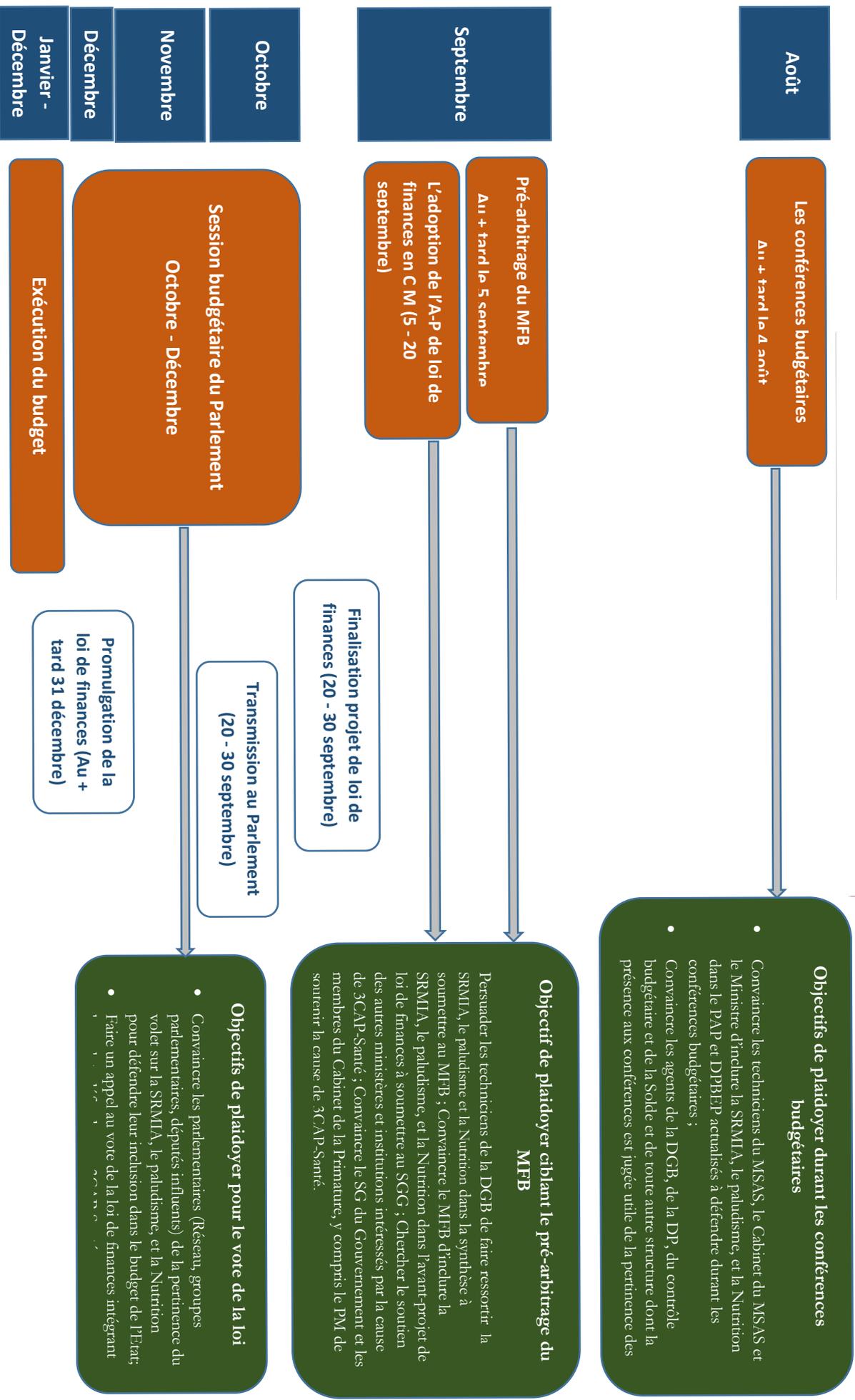
- Convaincre les parlementaires (Réseau, groupes parlementaires, députés influents) de la pertinence du volet sur la SRMNIA, le paludisme, et la Nutrition pour défendre leur inclusion dans le budget de l'Etat ;
- Faire un appel au vote de la loi de finances intégrant les

14. La promulgation de la loi de finances de l'année : après son adoption par le Parlement, il est promulgué par le Président de la République au plus tard le 31 décembre.

Phases du cycle budgétaire à cibler pour le plaidoyer :

Période **Etapes du processus budgétaire**





3. La mobilisation des fonds pour exécuter des projets spécifiques que les organisations membres de 3CAP-Santé comptent mener dans leurs domaines de compétences respectifs.

3CAP-Santé peut profiter d'autres opportunités de financement que le réseau devra explorer. Par exemple, que ce soit au niveau des bailleurs de fonds, des partenaires techniques et financiers, des fondations, des grandes entreprises privées, des possibilités de mobilisation des ressources existent.

Dans le cadre de FP2030 et d'autres initiatives, des subventions sont disponibles pour le financement des activités ciblées par 3CAP-Santé.

Chaque institution allouant des fonds à des projets spécifiques dispose de politiques, procédures et règles à suivre pour bénéficier de leur financement.

Beaucoup d'autres initiatives, telles que le Fonds d'Innovation avec Reproductive Health Supplies Coalition, dont SECONAF, basée à Dakar, en est le démembrement pour l'Afrique francophone, le Fonds d'Opportunités (Advance Family Planning), les Fonds de Réponses Rapides (Rapid Response Fund) de FP202/300, Euro-Resources (EU), Pledge Guarantee for Health (PGH), entre autres, existent mais sont souvent méconnues.

Par exemple, il y a, entre autres, l'initiative de fonds de contrepartie pour augmenter l'engagement des collectivités territoriales dans le financement de la planification familiale, menée par le projet The Challenge Initiative (TCI), financé par la Fondation Bill & Melinda Gates. Il vise à inciter les contributions à la planification familiale à travers une approche de fonds de contrepartie. Le projet a commencé en 2010 et est mis en œuvre dans quinze (15) pays⁵ en Asie et Afrique, dont le Sénégal. L'initiative apporte des fonds de contrepartie aux administrations municipales qui ont choisi de prendre des engagements en matière de planification familiale, encourageant ainsi les maires à s'impliquer. Les intéressés, soit les maires/ administrations municipales, doivent soumettre un Dossier d'Expression d'Intérêt (DEI) au projet et fournir des preuves de leur volonté politique, de leur capacité en ressources financières et humaines, et proposer des idées pour relever les principaux défis de la planification familiale dans leurs communautés. À la suite de l'accord signé entre les deux parties, TCI et la ville travaillent ensemble pour concevoir un programme dans lequel les interventions sont choisies parmi un menu d'options à haut impact. Dans le cadre de cet accord, les maires et les administrations municipales doivent s'engager à augmenter le financement de la planification familiale pour pouvoir bénéficier de la subvention de contrepartie.

Au Sénégal, depuis 2019, TCI travaille dans trois villes, à savoir Kolda, Niore et Ziguinchor. Il est constaté que même si la subvention de contrepartie a réussi à catalyser les engagements des gouvernements locaux, il s'est avéré difficile pour les responsables de tenir leur promesse et mobiliser effectivement l'intégralité de leurs engagements. 3CAP-Santé pourrait explorer les voies et moyens de s'impliquer auprès des collectivités locales pour une amélioration des performances de cette initiative.

Ce constat justifie la nécessité de faire une mise à jour de la cartographie des partenaires financiers accordant des subventions.

En plus de la cartographie des donateurs potentiels, il serait pertinent d'envisager pour les membres, un renforcement de capacités pour la rédaction et la gestion des requêtes de financement.

Structure standard d'une requête de financement (source: Association des gestionnaires de santé des Premières Nations)

Malgré le fait que chaque donateur a ses propres règles et procédures et son propre canevas en ce qui concerne les requêtes qui leur sont adressées, il faut noter quand même que leurs différentes exigences peuvent être schématisées sous forme structure standard de requêtes. Les éléments d'une telle structure sont les suivants :

- ✓ **Page titre** : votre page titre est la couverture de votre proposition. On doit y trouver la date, le titre du projet, le lieu du projet, le nom de votre organisation (et de tout partenaire important), le nom du fonds duquel vous demandez des fonds, s'il y a lieu, et le nom du destinataire.
 - Titre du projet
 - Nom, titre et organisation du bailleur de fonds potentiel
 - Nom, adresse et organisation du demandeur (vous)
 - Date.
- ✓ **Table des matières**
- ✓ **Lettre d'accompagnement** : la lettre d'accompagnement explique que vous parrainez le projet. On doit y trouver des renseignements sur votre organisme, une présentation de vos principaux partenaires et un aperçu du projet et des raisons pour lesquelles il est nécessaire. Elle doit tenir sur une page et être rédigée de façon claire et directe.
 - En-tête de votre organisation (présentation au bailleur de fonds)
 - Signature de la personne clé de l'organisation
 - Lettre adressée directement à la personne-ressource
 - Courte description du projet, y compris de sa raison d'être
 - Démonstration de votre capacité à mener ce projet à bien
- ✓ **Résumé de la proposition** : il s'agit d'un résumé concis de l'ensemble de la proposition. Bien qu'il apparaisse au début, vous devez le rédiger en dernier. Il doit tenir sur une page. Présentez-y sommairement les buts et objectifs du projet, vos principaux partenaires et les recommandations clés. De nombreux responsables du financement décident de poursuivre ou non la lecture de la proposition entière en fonction de la qualité du résumé. Veillez à y expliquer votre projet le plus clairement possible.
- ✓ **Introduction** :
 - Brève explication de l'objectif de la proposition
 - Brève présentation de votre organisation, de vos activités et de votre clientèle cible
- ✓ **Raison d'être du projet** : dans cette section, vous expliquez pourquoi votre projet est nécessaire. Décrivez-y la nature et l'ampleur du problème ainsi que les facteurs qui vous poussent à lancer ce projet. Nommez votre clientèle cible et les partenaires qui collaborent avec vous. Cette section est essentiellement la justification de votre proposition. Soyez clair et bref :
 - Énoncé du problème;
 - Données justificatives (pièces jointes au besoin) et description du besoin ;
 - Solution proposée et rôle de votre organisation.
- ✓ **Buts et objectifs du projet** : le but de votre projet devrait être de régler le problème énoncé dans la section Raison d'être de votre proposition. Décrivez le but et les objectifs spécifiques de votre projet :
 - Lien entre les buts, les objectifs et les résultats attendus ;
 - Référence à vos documents stratégiques (p. ex. votre plan de santé et de mieux-être).
- ✓ **Description du projet** : la description du projet tient sur une à deux pages et contient les éléments suivants : une description des bénéficiaires du projet (identité, nombre, caractéristiques, lieu de résidence et raisons de leur vulnérabilité) et une explication de la participation de la clientèle cible à la conception du projet (joignez des détails de vos consultations en annexe). De plus, décrivez-y le rôle, la contribution et la pertinence de chaque partenaire. Assurez-vous d'avoir finalisé vos ententes avec les partenaires avant la rédaction de la proposition. Joignez aussi des lettres d'appui d'organisations favorables à votre projet. Ces lettres devraient idéalement faire montre d'une bonne compréhension du projet et inclure une justification de l'appui. Joignez aussi des lettres dans lesquelles vos partenaires décrivent leur rôle et leur engagement (placez les lettres en annexe). Présentez les activités grâce

auxquelles vous entendez atteindre vos objectifs. Expliquez qui fera quoi quand, où, comment, avec qui et pourquoi. Présentez de une à trois activités par objectif. Exemple d'activité : « création d'un manuel de formation pour conseiller jeunesse » :

- Description des répercussions du projet
 - Clientèle cible
 - Principales activités
 - Mécanismes d'assurance qualité
 - Présentation des risques et des mesures d'atténuation connexes
 - Principaux partenariats et maillages
 - Mode de gouvernance du projet (qui dirige, qui est responsable devant qui, qui rend compte de quoi, qui approuve quoi, etc.)
 - Plan de communication (pourquoi, avec qui, comment, quand, etc.)
 - Mode de gestion de la participation (pourquoi, avec qui, comment, quand, etc.)
- ✓ **Ressources** : dans cette section, vous décrivez en mots les coûts et les avantages de votre projet (placez votre budget détaillé en annexe). Démontrez comment le coût de votre projet se traduira en avantages nets pour votre population cible. Décrivez les grandes lignes de votre budget et les résultats attendus. Soyez prêt à expliquer par quelles voies les coûts (intrants) mèneront aux produits (extrants) et aux bienfaits (résultats). Expliquez aussi à qui profite le programme, de quelle façon et dans quelle mesure (vis-à-vis les coûts). Par exemple, « avec 6.200.000 francs CFA, nous formerons 20 conseillers jeunesse (approximativement 310.000 francs CFA par conseiller), ce qui réduira le nombre de grossesses des adolescentes de 30 %. » Le budget est une estimation réaliste de l'ensemble des coûts du projet. Divisez les coûts en catégories, et prenez soin d'indiquer les autres fonds (provenant de financement ou en nature) affectés au projet. Assurez-vous de respecter les critères de financement du bailleur de fonds. Vous ferez référence à votre budget tout au long de votre proposition, alors n'oubliez pas de l'inclure en annexe :
- Cadre financier sommaire et résumé du budget directement liés aux activités
 - Budget complet en annexe
 - Tout apport en nature (bénévolat, soutien administratif, prêt de locaux ou d'équipements, etc.)
 - Ressources humaines requises
 - Infrastructures requises (p. ex. cuisine, matériels divers, etc.)
 - Montants réalistes et justifiés (évités les montants inexplicables pour des articles d'ordre secondaire).
- ✓ **Suivi et évaluation** : dans cette section, décrivez vos mesures de diligence raisonnable relatives au projet. Comment allez-vous suivre les progrès, en rendre compte au bailleur de fonds et à la population, et évaluer le projet? Décrivez ce que vous allez surveiller, de quelle façon et à quelle fréquence. Mettez l'accent sur les extrants et les résultats. Planifiez le dépôt régulier de rapports d'avancement (y compris de dépenses) et d'un rapport final. Ce dernier devra comprendre une section sur les leçons apprises qui décrira les répercussions du projet en plus des sujets habituels. Il est préférable que vos rapports soient brefs, honnêtes et analytiques. Dans votre plan d'évaluation, décrivez ce que vous allez mesurer et comment vous allez le mesurer. Quels sont vos indicateurs de réussite? Quels outils allez-vous utiliser (sondages, entretiens, etc.)? Comment allez-vous diffuser vos résultats?
- Description des indicateurs de rendement et de réussite
 - Explication du processus de suivi (responsable, outils, fréquence)
 - Explication de l'évaluation finale du projet (responsables, approches)
 - Description des rapports d'avancement et du rapport final.
- ✓ **Plan d'action** : décrivez les étapes de votre projet et listez-en les activités. Prenez soin de mentionner les ressources requises pour chaque activité, comme l'espace de travail, le

personnel et l'équipement. Vos activités donneront-elles lieu à des produits, par exemple des affiches, des vidéos promotionnelles ou des manuels? Si oui, listez-les aussi :

- Grandes lignes du déroulement du projet
 - Présentation chronologique et réaliste des éléments
 - Activités, échéanciers et indicateurs de rendement.
- ✓ **Information sur l'organisation** : décrivez brièvement les buts et activités de votre organisation et de vos principaux partenaires. Présentez ensuite votre expérience dans des projets de nature similaire, en prenant soin de dresser la liste de vos ressources et capacités. Décrivez le personnel affecté au projet et présentez la personne qui en sera responsable. Aidez-vous des descriptions de poste et des organigrammes de votre organisation :
- Description et historique
 - Vision, mission, valeurs, buts
 - Structure (organigramme) et rôle dans le milieu
 - Principales activités
 - Raisons qui font de votre organisation la mieux placée pour mener le projet
 - Exemples de réussites et témoignages
- ✓ **Conclusion** : terminez par un paragraphe qui rappelle au bailleur de fonds pourquoi vous seriez un excellent candidat au financement. Donnez le nom et les coordonnées de la personne-ressource à contacter pour un complément d'information, puis remerciez-le de prendre votre proposition en considération.
- ✓ **Annexes** : faites en sorte que votre proposition soit brève et facile à lire en joignant certains documents en annexe. Ainsi, placez vos listes, vos diagrammes, vos lettres d'appui, vos descriptions de poste et votre budget détaillé en annexe. Examinez votre proposition à la recherche de tout détail qui pourrait être inclus dans une annexe. Le bailleur de fonds vous en remerciera.
- Documents d'appui (p. ex. les lettres d'appui)
 - Budget détaillé
 - Organigramme détaillé
 - Plan de santé et de mieux-être ou autre document stratégique
 - Coordonné de l'instance dirigeante (conseil d'administration, comité de santé ou chef et conseil de bande)
 - Rapport annuel • États financiers vérifiés
 - Tout instrument déjà créé pour le projet (sondages, questionnaires, etc.)
 - Prix et distinctions
 - Coupures de presse
 - Définitions
 - Liste des sigles.

Conseils :

- ✓ Avant de soumettre votre proposition, faites-la lire par des personnes habituées.
- ✓ Évitez le jargon technique et expliquez toujours vos sigles.
- ✓ Étayez vos commentaires au moyen d'exemples
- ✓ Offrez un modèle de lettre d'appui à vos appuis
- ✓ Vérifiez l'orthographe, la ponctuation, la grammaire, les faits et la mise en page deux fois plutôt qu'une
- ✓ Demandez un accusé de réception
- ✓ Après un mois, renseignez-vous sur l'état de votre demande. En cas de refus, cherchez à en connaître les raisons.

Adresse utile pour bénéficier des ressources dans le domaine de la mobilisation des ressources :

Change the Game Academy propose des cours en ligne gratuits sur la collecte de fonds et la mobilisation de soutiens au niveau local afin de renforcer les capacités des organisations de la société civile dans ces domaines. Le matériel de cours est également accessible par le biais de cours présentiels proposés par CtGA dans le monde entier et dans plusieurs langues. Change the Game Academy a, dans douze pays, des partenaires qui mettent en œuvre le programme et renforcent les capacités des acteurs du changement social à collecter efficacement des fonds et à mobiliser d'autres formes de soutien interne.

Si vous êtes membre de Global Network for Disaster Reduction (GNDR), vous aurez accès aux possibilités de financement et aux documents d'orientation partagés sur la plateforme communautaire de GNDR.

Vous pouvez également contacter tout autre membre de GNDR si vous souhaitez en savoir plus sur les activités d'une organisation membre particulière. Si vous êtes un collecteur de fonds local expérimenté, nous aimerions avoir de vos nouvelles ! Nous recherchons des études de cas et des exemples de mobilisation des ressources locales qui viendront appuyer ce guide pratique par des récits de mise en pratique de ces méthodes. Contactez-nous via la plate-forme communautaire de GNDR, ou, par courriel à info@changethegameacademy.org et info@gndr.org.

CONCLUSION :

Une évaluation et une adaptation constantes de votre effort de plaidoyer sont la meilleure manière de garantir la réussite. L'auto-évaluation n'est pas faite dans le but d'attacher une notation numérique à votre effort mais plutôt pour obtenir un feed-back utile et modifier, si c'est nécessaire, vos stratégies et/ou vos buts. L'adaptabilité, la créativité et la persévérance sont des caractéristiques fondamentales de ceux qui ont réussi et qui ont de l'expérience en matière de plaidoyer ; si votre stratégie ne marche pas, essayez-en une autre, et une autre, jusqu'à ce que vous atteigniez votre but. Pour ne pas perdre de vue l'image d'ensemble de votre campagne de plaidoyer, il est utile dévaluer votre effort de plaidoyer chaque année ou à la fin de votre cycle de prise de décisions (par exemple, à la fin de la séance parlementaire ou de l'exercice fiscal). De plus, vous pourriez envisager de demander à une personne de l'extérieur qui ne participe pas de près à votre effort de faire une évaluation de tout l'effort de plaidoyer. Cette personne pourra évaluer le travail que vous et votre organisation êtes en train de faire et étudier les groupes de pression qui participent, les messages qui sont créés, les activités entreprises sur le plan de la prise de décisions en matière de politiques et les changements dans le processus décisionnel qui se sont faits grâce à vos efforts de plaidoyer. Rappelez-vous que le changement se fait lentement. Arriver à changer des politiques par le biais du plaidoyer sera le fruit d'un travail demandant temps, énergie, persévérance et ténacité. En fait, le processus n'est jamais entièrement fini. Dès que vous avez réalisé tel objectif, le prochain est là à vous attendre.

Références

1. Introduction au Plaidoyer: AED/SARA Project, janvier 1997
2. Création de réseaux pour le changement de politiques : Un manuel de formation pour le plaidoyer, Policy Project, août 2000)
3. Outils et Directives pour le Plaidoyer : Promouvoir le Changement des Politiques, CARE International, janvier 2001
4. Mobilisation des ressources locales : Guide pratique, GNDR 2020
5. Formation en matière de Plaidoyer: une trousse à outils, Conciliation Resources, mars 2012 ;
6. Stratégie de plaidoyer de 3CAP-Santé, juillet 2022
7. Le plaidoyer SMART : Guide pratique, 2021.
8. Stratégie nationale de financement de la santé pour tendre vers la couverture sanitaire universelle, 2017
9. Plan Sénégal Emergent, Plan d'actions prioritaires, 2019 - 2023
10. Plan National de Développement Sanitaire et Social (PNDSS) 2019-2028
11. Réduction de la mortalité maternelle, néonatale, infanto-juvénile, des adolescents et des jeunes, Dossier d'investissement, juin 2019.



3CAP-Santé Adresse : Sicap Karack, lot N° 3 rue 12 x 9 en
face école Yallah Suren Dakar, Sénégal

Téléphone : +221 33 897 92 98

Email : contact@3capsante.org / Site web www.3capsante.org