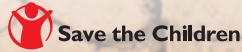




HealthNet TPO



WORKING TOGETHER IN



OUTIL D'ÉVALUATION DES CAPACITÉS DE PLAIDOYER

L'OUTIL D'ÉVALUATION DES CAPACITÉS DE PLAIDOYER (OECF) EST CONÇU POUR ÉVALUER LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE SUR UNE GAMME DE CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES CLÉS POUR UN PLAIDOYER EFFICACE. IL EST PARTICULIÈREMENT FOCALISÉ SUR LES ÉTATS FRAGILES. L'ÉVALUATION DE PLAIDOYER EST UN OUTIL QUI EST DESTINÉ À ÊTRE UTILISÉ COMME GUIDE PAR L'ANIMATEUR.

Septembre 2014



Membre du hangar collinaire, Makamba, Burundi



OUTIL D'ÉVALUATION DES CAPACITÉS DE PLAIDOYER

L'OUTIL D'ÉVALUATION DES CAPACITÉS DE PLAIDOYER (OECF) EST CONÇU POUR ÉVALUER LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE SUR UNE GAMME DE CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES CLÉS POUR UN PLAIDOYER EFFICACE. IL EST PARTICULIÈREMENT FOCALISÉ SUR LES ÉTATS FRAGILES. L'ÉVALUATION DE PLAIDOYER EST UN OUTIL QUI EST DESTINÉ À ÊTRE UTILISÉ COMME GUIDE PAR L'ANIMATEUR.



WORKING TOGETHER IN





Pokot du Amudat District en Ouganda en train de plaider leur Membre du Parlement National

Texte: Willeke de Jager, Elske van Gorkum
Avec l'appui du Groupe de Travail de Plaidoyer du DCR
Sur base des matériels de formation d'INTRAC, Oxford, UK
[principalement: INTRAC's Praxis Paper 'Capacity Building for Advocacy']



Photographie : Elske van Gorkum
Révision: Roeline Knottnerus
Design: Annemie Nienhuis, Puur Rood (www.puurrood.nl)
Traduction: Paulin M. Lwaboshi

1. Introduction	6
2. L'outil d'évaluation des capacités de plaidoyer	7
3. Evaluation du plaidoyer par organisation	10
4. Les niveaux d'évaluation de plaidoyer	13
Niveau 1: La capacité du Programme	13
Niveau 2: La capacité de l'Organisation	14
Niveau 3: Les liens externes	17
Niveau 4: L'environnement propice	19
Niveau 5: La capacité Individuelle	21
Annexe 1 Planification	24
Annexe 2 Pré-questions	26
Annexe 3 Le Format plan d'action	30
Annexe 4 Lectures complémentaires	32

Pourquoi cet outil d'évaluation des capacités de plaidoyer a-t-il été mis au point?

En réponse aux demandes de programmes et partenaires nationaux, le Consortium Néerlandais pour la Réhabilitation (Dutch Consortium for Rehabilitation) s'est engagé à mettre en place un processus permettant au personnel des organisations membres du DCR et partenaires de mieux identifier et analyser leurs capacités individuelles et organisationnelles de plaidoyer et de prendre des mesures pour bâtir sur les points forts et surmonter les goulots d'étranglement.

Le processus participatif décrit dans cet outil est conçu pour produire;

- 1) un **aperçu** de la **capacité de plaidoyer** existante au sein de l'organisation et des travailleurs individuellement sélectionnés.
- 2) un **plan d'action** connexe pour **renforcer les capacités de plaidoyer**.

Ce plan d'action sera le début d'un «parcours d'apprentissage de plaidoyer» qui identifie et aborde les lacunes ou les faiblesses en capacité dans les domaines qui constituent l'élément clé de l'organisation.

L'outil n'a pas été conçu pour fournir une base de référence et une évaluation de dernier ressort à la fin du projet pour mesurer les progrès réalisés en termes de capacité de plaidoyer - bien que potentiellement l'outil pourrait être utilisé à cette fin.

L'outil OECP a été conçu par le Consortium Néerlandais pour la Réhabilitation en étroite collaboration avec INTRAC (International NGO Training and Research Center). Tous les niveaux d'évaluation ont été élaborés par INTRAC et en suite adaptés par le DCR et INTRAC pour une utilisation par les organisations de la société civile, notamment dans les États fragiles.

INTRAC est une ONG internationale de formation et un centre de recherche. INTRAC lie la pratique de développement avec l'analyse. Nous visons à travailler par thèmes – en assurant la coordination entre nos recherches, nos formations, nos conseils et nos programmes. Notre approche multidisciplinaire nous offre une perspective unique sur tous les aspects de travail de capacitation.

INTRAC
International NGO Training and Research Centre

Un grand nombre de communautés africaines sont exposées à des actes de guerre. Le Consortium Néerlandais pour la Réhabilitation (DCR) travaille en collaboration avec la population locale sur la réhabilitation d'un certain nombre de communautés. Le DCR est un projet de collaboration de quatre organisations de la société civile (CARE, HNTPO, Save the Children et ZOA) actives dans différents domaines thématiques. Les activités les plus importantes du DCR sont: l'amélioration des moyens de base, la création d'emplois et le renforcement des communautés. Ainsi, le DCR vise à contribuer à une plus grande stabilité et une croissance économique durable dans six pays en (post) conflit.

DCR
DUTCH CONSORTIUM FOR REHABILITATION

Développement des capacités dans les États fragiles

L'outil d'évaluation des capacités de plaidoyer (OECP) est conçu pour évaluer les organisations de la société civile sur une gamme de capacités organisationnelles clés pour un plaidoyer efficace. Il est particulièrement focalisé sur les États fragiles. Bien que certains outils soient disponibles pour évaluer ces capacités dans des contextes de développement ordinaires, peu nombreux d'entre eux ont un œil sur la nature spécifique des contextes fragiles.

Qu'est-ce que le plaidoyer?

Faire le plaidoyer signifie défendre les droits et la position des plus vulnérables, en influençant les décideurs au niveau local, régional et / ou national. Le plaidoyer est indispensable pour améliorer la situation des plus vulnérables en des situations de (post)conflit. Dans de nombreux contextes fragiles, les communautés locales se trouvent incapables de résoudre seuls leurs problèmes. Ils doivent s'engager avec les autorités locales, régionales ou nationales, qui peuvent changer les politiques, les procédures et les lois pour le mieux.

Les défis du plaidoyer dans les États fragiles

En matière de plaidoyer les résultats sont principalement obtenus en convaincant les décideurs clé à prendre des mesures qui profiteront à la population ou à des groupes précis de bénéficiaires. Il peut être difficile dans n'importe quel contexte d'obtenir des résultats grâce à un travail de plaidoyer, mais, indépendamment de compétences disponibles, il existe des défis spécifiques dans les états fragiles.

Les contextes fragiles nécessitent souvent une gestion spécifique des risques et l'adaptation des stratégies de plaidoyer pour répondre à l'évolution de la situation politique. Le niveau d'évaluation 4 propose une analyse en profondeur de l'«*environnement propice*» au plaidoyer dans des contextes fragiles.

Le personnel et les partenaires travaillant dans les milieux fragiles comptent déjà sur les points forts importants de la capacité. Le processus de l'OECP va les aider à identifier et à comprendre leur intérêt pour le plaidoyer. Par exemple, l'analyse du contexte, les intervenants et les relations de pouvoir sont indispensables pour la prestation de services efficace dans un contexte dynamique sujet à conflit. Cependant, les compétences dans ces domaines peuvent ne pas être suffisamment reconnues ou appréciées par l'organisation. Le Niveau d'évaluation 3 («*des liens externes*») fournit une évaluation en profondeur des capacités organisationnelles pour analyser les intervenants et les relations avec les intervenants nécessaires pour un plaidoyer efficace. En outre, le niveau 5 analyse les capacités de plaidoyer individuelles des travailleurs dans des contextes fragiles.

Il n'y a pas des approches standard de plaidoyer ou de renforcement des capacités de plaidoyer - d'où l'importance d'un processus participatif pour élaborer un plan de renforcement de capacités de plaidoyer. La capacité nécessaire pour mener à bien le plan de plaidoyer sera adaptée au contexte et aux problèmes thématiques. Compte tenu de la nature très complexe du contexte, ceci présente aussi des défis dans la détermination des méthodes pertinentes de renforcement des capacités.

Pour les organisations, les changements dans le contexte peuvent conduire à des changements importants dans les priorités organisationnelles, par exemple, la hiérarchisation des efforts humanitaires,

la nécessité de se retirer d'une localité ou même d'un pays particulier - ce qui peut affecter la capacité des organisations à obtenir des résultats de plaidoyer ainsi que la priorité accordée au renforcement des capacités de plaidoyer.

Il est important que le processus de l'OECP et le développement du plan de renforcement des capacités incite et le personnel et les organisations à exécuter leur plan de plaidoyer. La confiance et la capacité en matière de plaidoyer sont développées au moyen du « faire » si bien qu'arrêter ou ralentir de « faire » pendant que les compétences techniques s'améliorent peut finir par être contre-productif.

Il doit y avoir une analyse contextuelle approfondie et continue sous-jacente à toute intervention dans les États fragiles, étant donné que les cas de fragilité varient considérablement et sont dynamiques. Les objectifs et les stratégies de plaidoyer doivent être flexibles afin de s'adapter à cet environnement dynamique.

Le processus de l'OECP

L'évaluation de l'OECP qui est en grande partie basée sur le « INTRAC Paper 25 » contient 5 niveaux d'évaluation qui sont décrits dans le tableau ci-dessous: *niveaux d'évaluation par organisation ou ensemble par des consortiums, des réseaux, des alliances.*

Tableau 1:
niveaux d'évaluation par organisation ou ensemble

Niveau	Par organization/ ensemble	Note
1. Programme / projet	Ensemble	L'évaluation peut se faire conjointement. L'interprétation et l'analyse des résultats peuvent être faites par l'organisation
2. Organisationnel	Par organisation	
3. Liens externes	Ensemble	
4. Environnement propice	Ensemble	Peut aussi se faire au début.
5. Individuel	Par organisation	A ne pas évaluer en premier, mieux en dernier

Le tableau 1 montre que les niveaux 2 et 5 de l'évaluation OECP sont mieux faits par organisation. L'expérience a montré que le personnel est beaucoup plus ouvert et honnête dans son évaluation à l'abri des fouineurs. Cela implique que vous, en tant qu'animateur de l'évaluation, devez visiter, une à une, les organisations participantes. Cela demande du temps mais va certainement porter ses fruits. Cependant, il y a aussi des preuves significatives que le renforcement de la coopération entre les organisations est essentiel pour un plaidoyer efficace¹. Cela implique que les niveaux 1, 3 et 4 peuvent très bien être faits ensemble, surtout lorsque les organisations travaillent sur les mêmes objectifs de plaidoyer. Cependant, cette approche d'ensemble n'est pas nécessaire.

1 INTRAC praxis paper 25, p.14



Butembo, RD Congo

Pour une évaluation complète de la qualité il est **essentiel que tous les niveaux soient évalués**. La pratique a montré que **cela prend un jour pour évaluer 3 niveaux**. Donc, assurez-vous de ne pas planifier d'évaluer trop nombreuses organisations en une semaine. Évaluer 3 ou 4 organisations en une semaine est réalisable, mais plus n'est pas réaliste. Prévoyez suffisamment de temps pour la discussion entre les participants / collègues pour chaque niveau, puisque c'est le cœur du processus d'apprentissage. L'expérience a montré que les discussions de longueur moyenne sont le plus fructueuses.

Il est proposé deux scénarios pour l'atelier OECP:

- A. Les organisations se réunissent dans un site central pour un atelier collectif dans lequel l'OECP est introduit, suivi par une demi-journée / journée complète de sessions d'évaluation en interne sur des niveaux spécifiques et de l'élaboration de la trajectoire de développement des capacités.
- B. Toutes les organisations sont visitées dans leurs propres sites. Toute l'évaluation est réalisée en une journée complète ou plus, y compris l'élaboration du projet de la trajectoire de développement des capacités.

Formation de formateurs (FdF)

L'outil peut être utilisé dans une formation de formateurs (FdF) mise en place en vertu duquel deux animateurs animent ensemble les ateliers OECP: un animateur externe conduisant d'abord les sessions et un employé local à titre de co-animateur. L'atelier dans ce cas a deux objectifs:

- évaluer les organisations participantes et
- former le co-animateur dans la réalisation de ces ateliers indépendamment.

Dans les deux scénarios A et B seulement environ quatre évaluations peuvent être réalisées en une semaine. Si un grand nombre d'organisations doivent être formées, les organisations restantes peuvent être évaluées par le co-animateur qui a été alors formé.

Chaque atelier d'évaluation commence par une explication approfondie de l'ensemble du processus de développement des capacités et se termine avec la livraison d'un projet de plan de renforcement des capacités ou soi-disant plan d'action. L'ordre dans lequel les cinq niveaux de capacité sont évalués et si cela se fait sur une base individuelle ou conjointe est flexible, en gardant à l'esprit le tableau 1.

Chaque **atelier doit être adapté au contexte spécifique** dans lequel il sera réalisé.

Ce chapitre donne un aperçu de la façon dont l'OECP peut être mis en œuvre.

L'output sera:

- un aperçu des capacités de plaidoyer de chaque organisation, et, en rapport avec cela,
- un plan d'action pour renforcer les capacités de plaidoyer

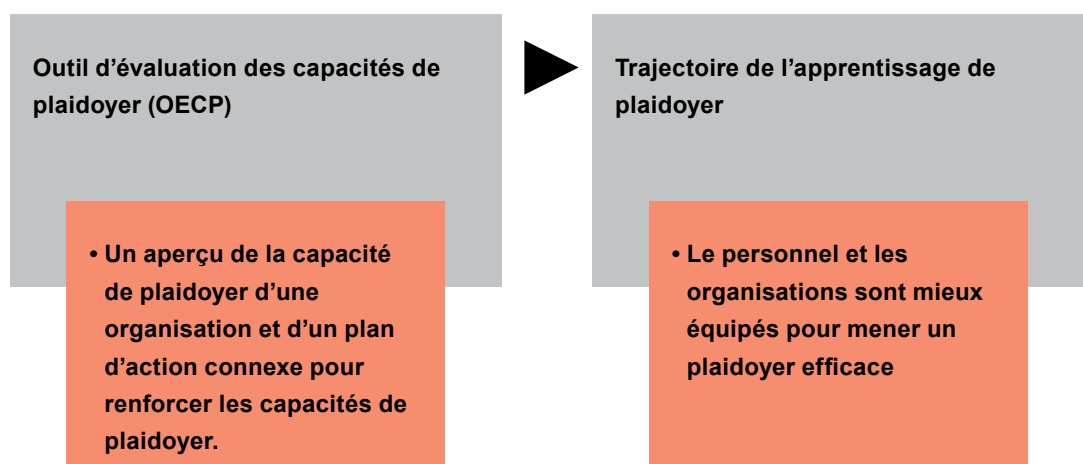
En tant qu'animateur, un aspect important à garder à l'esprit est que les organisations et les travailleurs ont souvent plus de capacités de plaidoyer, ils peuvent alors en être conscients. Au lieu de dresser simplement une liste des capacités faisant défaut, il peut être intéressant d'inventorier ce qui existe déjà et de faire prendre conscience aux participants de ces compétences existantes. Il peut cependant y avoir des obstacles au sein de l'organisation (la hiérarchisation des priorités, les finances, la gestion, la résistance au plaidoyer) et de l'environnement qui entravent un plaidoyer efficace. En tant qu'animateur, il est essentiel de garder cela à l'esprit et diriger les discussions de manière que les travailleurs se sentent reconnus dans leurs capacités existantes et accroissent leur confiance en plus de trouver des solutions pour surmonter les obstacles identifiés.

Soyez conscient que l'exercice d'évaluation a une valeur en soi. La trajectoire d'apprentissage est l'un des résultats, mais pas le seul. Au cours de l'évaluation, le personnel prendra conscience des capacités existantes ainsi que des goulots d'étranglement qu'ils peuvent rencontrer. Cela est utile: accordez donc suffisamment de temps au dialogue sur les problèmes soulevés par les travailleurs lors de l'évaluation de leurs objectifs de plaidoyer.

Processus par organisation:

1. Apprendre à se connaître + discuter des attentes + s'accorder sur le but et l'output du processus.
2. Il importe de s'assurer d'avoir suffisamment de points communs sur les définitions et l'approche avant de passer à différents niveaux. Par conséquent, commencez par discuter sur le but du plaidoyer.
3. Montrer la «théorie du changement de la trajectoire des capacités de plaidoyer » ci-dessous. Rassurez-vous de mentionner que ce n'est pas si simple qu'il y paraît. Le succès du plaidoyer n'est pas automatiquement garanti par l'évaluation et la trajectoire des capacités! Les facteurs externes jouent également un rôle. La capacité en tant que telle se réfère au potentiel de plaidoyer, qui n'est pas (encore) nécessairement utilisé pour obtenir des résultats.

Figure 1:
De l'OECP au renforcement des capacités de plaidoyer





Travailleurs de la santé animale, Nakapiripirit, Uganda

4. Déterminer, avec les participants, en fonction du résultat d'une (fiche de) pré-évaluation remplie avant l'atelier par chaque participant, les niveaux les plus importants à évaluer pour l'organisation, et choisir les niveaux qui vont être évalués le premier jour.

Tableau 2: Thématique par niveau d'intervention

Niveau d'intervention	Dans un contexte de plaidoyer, on va se focaliser sur:
1. Projet et programmes	campagnes ciblées programmes plus larges de plaidoyer
2. Organisationnel	structures organisationnelles, processus et ressources Questions de gestion et de gouvernance
3. Liens externes	Etendu et qualité de la coordination entre les organisations Etendu et qualité des liens entre les organisations et les groupes et communautés qu'elles soutiennent et représentent
4. Environnement propice	Le contexte politique et d'approches dans lequel le processus de plaidoyer est en train d'avoir lieu
5. Individuel	Compétences et capacités pertinentes des personnes

(source: INTRAC Praxis paper 25: le renforcement des capacités pour le plaidoyer)

5. Que les participants sélectionnent les niveaux les plus appropriés à leurs objectifs de la situation/ plaidoyer.
6. Célébrez la capacité qui existe déjà! Aucune des organisations ne partira de zéro et beaucoup d'organisations et travailleurs auront des capacités de plaidoyer dont ils ne sont pas encore conscients. Faites de sorte que les participants commencent à se rendre compte des capacités qu'ils ont déjà. Notez le «manque de capacités» et/ou les obstacles identifiés pour chaque niveau évalué. Notez pour chaque niveau ce qu'il faut pour surmonter le «manque de capacités» et/ou pour vaincre les obstacles.
7. En collaboration avec le personnel, élaborer des points d'action de l'organisation dans son ensemble et éventuellement pour les employés comme fondement de la trajectoire de l'évaluation des capacités. Il est probable que toute intervention de renforcement des capacités vise à atteindre une gamme de résultats, impliquant une combinaison de ceux-ci:
- Des personnes clés ont renforcé la capacité à s'engager et à représenter
 - La force du plaidoyer de l'organisation est renforcée
 - Les organisations savent mieux situer stratégiquement le plaidoyer dans un cadre plus large des contextes et approches organisationnels
 - Les communautés locales et les groupes marginalisés sont habilités à s'engager et à faire des plaidoyers;
 - Une collaboration plus efficace a lieu entre les organisations
 - Les organes de l'Etat sont mieux en mesure et/ou plus disposés à s'engager de façon significative avec les organismes communautaires et leurs représentants.

Rendez toutefois les outputs plus spécifiques à l'organisation que les exemples généraux ci-dessus!

Il importe beaucoup de s'assurer que les participants comprennent qu'ils n'ont pas besoin de choisir leurs points les plus faibles pour les renforcer – ils ont besoin de choisir les domaines qui leur semblent offrir les meilleurs résultats pour leurs objectifs de plaidoyer.

8. Noter le plan d'action de l'organisation: Quelles mesures sont nécessaires pour atteindre les objectifs, et enlever le «manque de capacités» et les blocages éventuels ? Ce plan d'action est le début de la trajectoire de la capacité de plaidoyer. L'Annexe 3 «Format plan d'action» sert d'exemple.

Plusieurs **matériels** sont nécessaires pour mener à bien les devoirs avec les participants:

- Posters colorés (de préférence de grande et de petite taille)
- Marqueurs
- Tableaux à feuilles mobiles et/ou espaces libre sur les murs pour accueillir les notes sur les posters et bandes
- Rubans adhésifs

Assurez-vous en tant qu'animateur que des quantités suffisantes de ces matériels sont disponibles.

Un appareil photo est aussi utile pour prendre des photos des résultats de chaque exercice.

Vœu de bonnes journées fructueuses!

Niveau 1: La capacité du programme

Output: Un aperçu des forces et faiblesses actuelles de plaidoyer au sein du **programme** de l'organisation.

Matériels: posters, marqueurs, ruban adhésif

Conseils à l'animateur: Travailler à *partir d'un objectif de plaidoyer concret existant*, de préférence celui qui fait partie du plan de plaidoyer actuel. Cela rassurera que l'exercice est applicable à l'organisation. Que les participants vous expliquent l'objectif / activité de plaidoyer choisi au début de l'exercice. Si plusieurs organisations travaillent ensemble sur cet objectif, que le personnel de ces organisations fasse cet exercice ensemble.

Etapas:

1. Collez deux posters sur le mur: faible (d'un côté) et forte (de l'autre côté). Les relier au moyen d'une bande de ruban adhésif.
2. Expliquez au personnel les trois principaux volets du programme [c.-à-d. les compétences nécessaires] à partir du tableau 3 sur la page suivante: 1) Bonne recherche et analyse, 2) Planification, suivi et évaluation, et 3) Thématique de la communauté. Tous les sous-volets sont nécessaires pour un bon travail de plaidoyer. Si possible utiliser un poster de couleur différente pour chaque catégorie/volet principal. **Bien faire comprendre aux participants ce qui va être évalué ici.** Ceci est déterminant pour les participants en vue de rendre cette évaluation pertinente. N'utilisez que les caractéristiques du tableau 3 les plus adaptées à votre organisation.
3. Que les participants notent **ensemble** tous les volets sur la ligne de faible ←→forte, en utilisant pour chaque volet un poster. Répétez cette opération pour chaque volet. Utilisez la même couleur pour tous les sous-volets de la même catégorie/volet principal. Assurez-vous que tous les participants prennent part à la discussion où positionner chaque composante.
4. Après l'évaluation (avec tous les éléments qui la composent sur des posters sur le mur classés de faible à fort): Ecrivez ensemble lesquels des volets dans le programme doivent être améliorés afin de rendre les efforts de plaidoyer plus efficaces. Assurez-vous de faire attention aux volets qui sont déjà forts. Partager le succès!



Photo: les participants au Liberia classant et expliquant les volets ci-dessus de fort à faible

Exemple pratique

Objectif: Comprendre le processus et le contexte politiques.

Action: Consulter régulièrement les sites gouvernementaux/ Journal officiel concernés.

Animateur: Si nécessaire, donner l'organisation une liste des sites concernés.

5. Que le personnel choisisse les volets du programme de plaidoyer qui ont besoin d'être renforcés afin de mieux atteindre leurs objectifs de plaidoyer. Avec les participants, notez les actions concrètes. Utilisez l'annexe 3: Plan d'action.

Tableau 3: Les volets du programme de plaidoyer

Principaux volets: Sous-volets

BONNES RECHERCHE ET ANALYSE	<ul style="list-style-type: none"> • On a menée une bonne recherche sur la question: on a obtenu une preuve suffisante pour plaider en faveur de cet objectif de plaidoyer • Des preuves solides ont été recueillies pour détecter les lacunes des politiques et lois en vigueur • Des preuves solides ont été recueillis pour détecter les lacunes de l'exécution des politiques et des lois existantes
PLANIFICATION, SUIVI ET ÉVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> • Les objectif (s) de plaidoyer ont été conçus que les intervenants veulent obtenir à l'avenir • Il y a lieu de croire que l'objectif de plaidoyer a une chance raisonnable d'être atteint • Cet objectif de plaidoyer a été directement lié au programme • Un message clair a été formulé pour atteindre l'objectif de plaidoyer avec la circonscription • Il existe suffisamment de connaissance de stratégies et d'activités à utiliser pour atteindre l'objectif de plaidoyer • Il existe un plan clair de planification, suivi, et évaluation par objectif de plaidoyer; une manière claire de garder une trace de l'endroit où nous sommes et d'adapter les plans si nécessaire • Des ressources financières suffisantes ont été mises de côté pour atteindre l'objectif de plaidoyer • Des actions de suivi ont été alignées pour s'assurer que le changement de politiques et / ou l'amélioration de l'exécution des politiques sera maintenu après la fin du projet
THÉMATIQUE DE LA COMMUNAUTÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Il est établi avec les communautés que cet objectif de plaidoyer revêt une importance très capitale • Un lien fort avec les communautés est entretenu pour les impliquer activement et utiliser leurs connaissances dans la réalisation de l'objectif de plaidoyer • Il y a partout prise de conscience de l'implication spécifique au genre et au handicap des questions d'actualité et de l'alternative proposée

Niveau 2: La capacité organisationnelle

Output: Un aperçu des forces, faiblesses et goulots d'étranglement sur le plaidoyer au sein de l'organisation spécifique.

Matériaux: Posters, marqueurs, ruban adhésif.

Conseils à l'animateur: Vous avez besoin d'une bonne représentation du personnel pour rendre le résultat du niveau 2 utile à l'organisation. Comme au niveau 1, travaillez à partir d'un objectif concret de plaidoyer existant, de préférence celui qui fait partie du plan de plaidoyer en cours. Encore une fois,

c'est pour assurer l'utilité de l'exercice à l'organisation. Cet exercice doit être effectué de préférence au sein du personnel de la même organisation

Étapes:

1. Collez deux posters sur le mur: faible (d'un côté) et fort (de l'autre côté). Reliez-les au moyen d'une bande de ruban adhésif.
2. Expliquez au personnel les secteurs organisationnels dans la figure ci-dessous. **Faites bien comprendre aux participants ce qui va être évalué ici.** Ceci est déterminant pour les participants en vue de rendre cette évaluation pertinente.
3. Que les participants marquent **ensemble** tous les volets catégorisés dans le tableau 4 ci-dessous se servant des posters. Les volets peuvent être éclatés si nécessaires. Quelques suggestions sont ajoutées. Ne le faire que pour l'organisation sous examen. Assurez-vous que tout le personnel présent participe à la discussion sur où positionner chaque volet.
4. Après l'évaluation (tous les volets sur les posters sont sur le mur classés de faible à fort): Ecrivez ensemble quels domaines et/ou aspects organisationnels doivent être renforcés afin de faire un plaidoyer plus efficace au sein de l'organisation. Notez également ensemble quels domaines/aspects sont déjà forts. Partagez le succès !



Photo: le résultat de l'évaluation sur le mur d'une organisation au Libéria

5. Que le personnel identifie, le cas échéant, des activités de plaidoyer de l'organisation qui doivent être renforcées afin de mieux atteindre leurs objectifs de plaidoyer. Listez avec les participants des objectifs et des actions concrètes. Servez-vous de l'annexe 3: Plan d'action.

Il est important de reconnaître **des défis supplémentaires au travail de capacitation et de plaidoyer qui peuvent surgir dans les contextes fragiles:**

- Manque d'expérience / compétences du personnel de plaidoyer dans des environnements affectés par les conflits et qui ont des structures institutionnelles faibles.
- La peur extrême de la part des autorités locales, et plus encore nationales, que des tiers se mêlent des affaires politiques, ce qui entraîne la répression. Cette crainte augmente lorsque les élections s'approchent.
- Les OSC choisissent de prendre une position neutre plutôt que d'être actives et non partisans.
- L'analphabétisme des communautés entrave leur participation et engagement efficace dans le travail de plaidoyer.
- L'apathie de la société civile: en raison de la guerre/instabilité à long terme, les gens ne croient plus qu'ils peuvent faire une différence.
- Le décalage entre l'identification d'un problème, la soumission pour sa réparation et la réponse est trop long.

Toutefois, par expérience, **les goulots d'étranglement** internes sont souvent les plus forts obstacles au plaidoyer. Exemples:

- Une préoccupation de survie de l'organisation.
- Difficulté d'arracher un financement pour les travaux de plaidoyer.
- Un probable déficit de compétences, y compris de faibles niveaux de compréhension sur les différents volets et dimensions de plaidoyer.
- Les contraintes de gouvernance - les membres du conseil d'administration, en particulier, peuvent manquer de connaissances et de compréhension, mais aussi de confiance et de compétences dans le plaidoyer.
- Pour certaines organisations la motivation interne à adopter des stratégies de plaidoyer peut également faire défaut. Si, par exemple, un bailleur de fonds exerce une pression sur une organisation exécutante – qui n'est pas désireuse de s'engager dans le plaidoyer – pour qu'elle commence à se concentrer sur les stratégies de plaidoyer, l'intervention pour le renforcement des capacités a probablement moins de chances de réussir.

Exemple pratique

Objectif: Utiliser le personnel actuellement disponible dans l'organisation de manière à ce que ses forces individuelles pour un travail de plaidoyer soient utilisées de façon optimale.

Action: Tenir compte du comportement, des connaissances, des compétences pratiques (en particulier les compétences dans la construction de relations, de réciprocité et de confiance) lors de l'attribution des tâches de plaidoyer aux employés. Tenir compte du plaidoyer (dans les descriptions d'emploi; les interviews d'embauche, etc.) lorsque le nouvel employé est recruté.

Tableau 4: Volets de plaidoyer organisationnels

Une équipe de gestion dévouée pour le plaidoyer
Le leadership stratégique sur le plaidoyer [par ex. l'intégration du plaidoyer dans la planification, le suivi et l'évaluation]
La structure de la gouvernance interne de l'organisation prend en charge le travail de plaidoyer
Une communication efficace au sein de l'organisation sur le plaidoyer
Une bonne gestion financière pour appuyer le plaidoyer
Des ressources humaines suffisantes sont consacrées au plaidoyer
Des moyens et une technologie suffisants disponibles pour soutenir le travail de plaidoyer, y compris une base de données pour stocker et analyser les données de plaidoyer recueillies
Des liens inter-organisationnels suffisants [par ex. participation à des réseaux, des partenariats]

Niveau 3: Liens externes

Output: Un aperçu des relations avec les différents acteurs au sein de l'organisation qui se rapportent au plaidoyer et des points forts de ces relations.

Matériels: Posters, marqueurs, ruban adhésif.

Conseils pour l'animateur: travailler, comme cela a été fait aux niveaux 1 et 2, à partir d'un objectif concret de plaidoyer existant, de préférence celui qui fait partie du plan de plaidoyer en cours. Cela rendra l'exercice plus facile à faire et très applicable pour l'organisation.

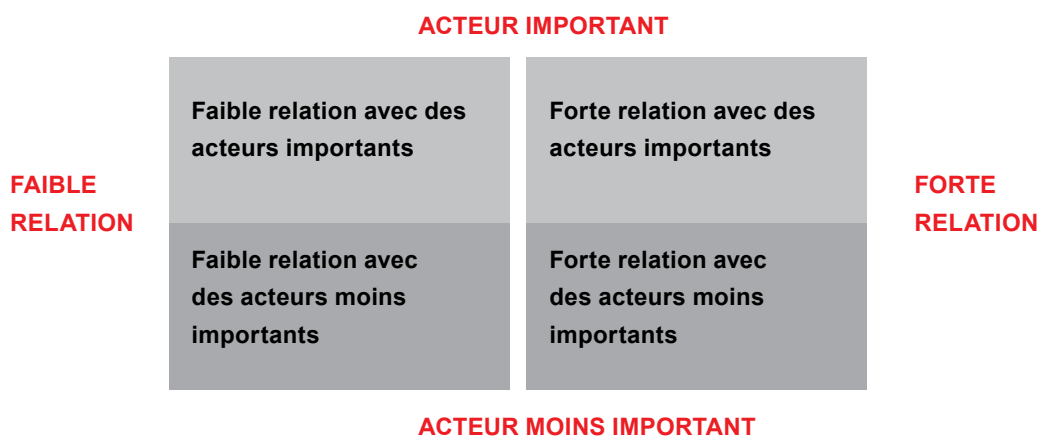


Photo: l'output des liens externes pour une organisation et un objectif spécifiques en RD Congo

Etapes:

1. Faire une grille sur le mur avec du ruban adhésif, comme cela se présente dans le tableau 5. Marquer des haches-x respectives avec :
 - 1) forte (relation) et 2) faible (relation),
 - 2) et les haches-y avec :
 - 3) acteur important (pour atteindre l'objectif choisi),
 - 4) acteur moins important (pour atteindre l'objectif choisi). Voir l'image pour un exemple.

Tableau 7: Importance des acteurs et forces de la relation



2. Que les participants notent sur des posters tous les acteurs individuels concernés (au gouvernement, des ONG, de la société civile, des communautés, des politiciens, des parties politiques, des hommes d'affaires, des églises, etc.) avec qui l'organisation travaille sur cet objectif de plaidoyer choisi.
3. Placer tous les acteurs dans le quadrant. Par ex. un acteur qui est très important pour atteindre l'objectif de plaidoyer, mais dont la relation avec l'organisation est assez faible, placer ce poster dans le coin supérieur gauche « relation faible et importante ». Assurez-vous que tous les participants prennent part à la discussion sur où placer les acteurs.
4. Discuter avec les participants de l'aperçu créé. Dans quelles relations l'organisation doit investir davantage afin d'atteindre l'objectif de plaidoyer? Quelles relations sont déjà fortes? L'output de cette discussion doit être un aperçu écrit des organisations dans lesquelles il faut investir davantage afin d'atteindre l'objectif. Une étape supplémentaire consisterait à prendre les relations importantes, mais encore faibles dans le coin supérieur gauche et de les ranger en ordre de priorité dans une liste de relations à améliorer.

Exemple pratique

Objectif: Améliorer les relations avec le gouvernement provincial et travailler étroitement avec les OGN de la même vision.

Actions: Visiter les autorités gouvernementales et les informer au sujet de votre travail; mettre en place un réseau avec les ONG et les autres acteurs concernés autour du thème sur lequel vous travaillez.

5. Que les participants identifient les acteurs avec lesquels ils doivent renforcer les relations afin de mieux atteindre leurs objectifs de plaidoyer. Avec les participants, écrire des objectifs et des actions concrets pour renforcer les relations avec ces acteurs.

Se servir de l'Annexe 3: Plan d'Action

Niveau 4: L'étendu d'un environnement propice

Output: Un aperçu de la possibilité d'influer dans un contexte fragile, par rapport à la capacité de l'organisation d'influencer.

Matériels: posters, marqueurs, ruban adhésif.

Coonseils à l'animateur: C'est mieux d'effectuer cet exercice avec plusieurs organisations travaillant ensemble étant donné qu'il se rapporte à l'environnement propice commun.

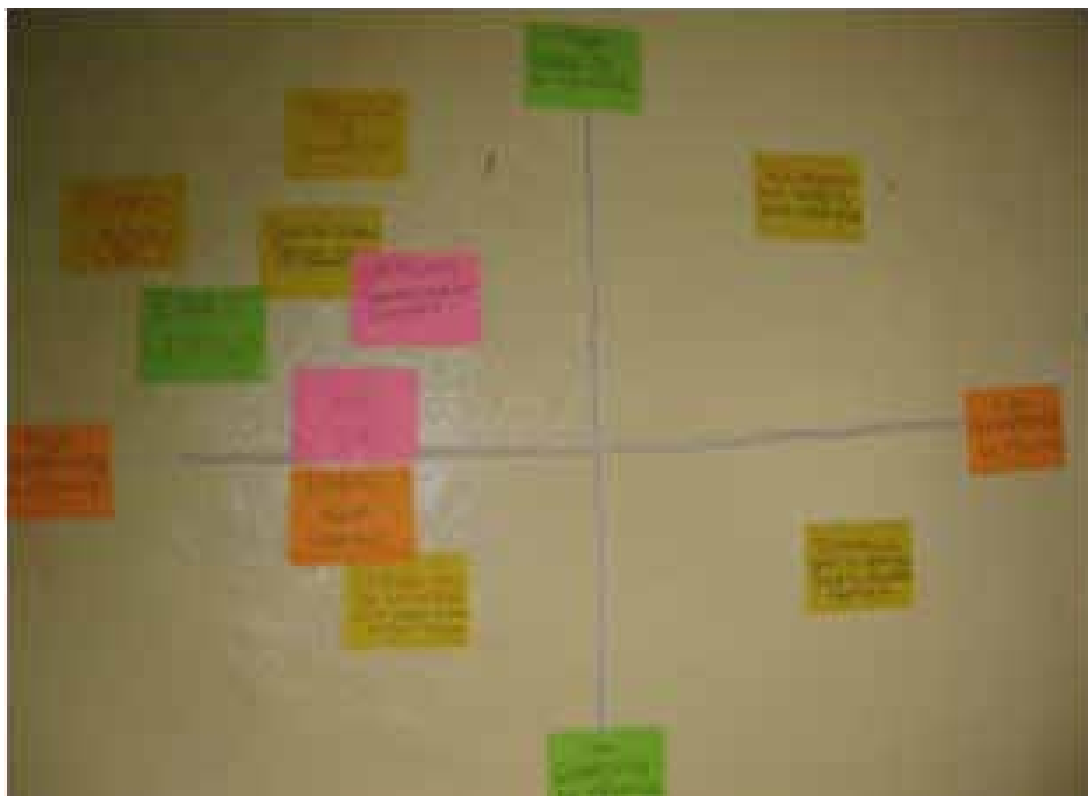


Photo: l'output d'un exercice partagé entre 5 organisations différentes au Libéria: chaque organisation a positionné l'objectif spécifique à partir duquel elle travaillait dans le digramme.

Etapas:

- 1 Tenir prêt le diagramme 9 (ci-dessous) sur un flipchart. Expliquez les haches respectives aux participants. L'expérience a montré que les gens peuvent avoir pas mal de difficultés à comprendre ce système de classement. Vous pouvez également vous référer à l'exercice 4 dans lequel le même système a été utilisé. Travailler à nouveau à partir d'un ou plusieurs objectifs, de préférence les mêmes que dans les anciens exercices [un poster par objectif].
2. Une fois les participants ont compris la grille, qu'ils collent les posters avec le nom de leur organisation pour chacun de leurs objectifs de plaidoyer dans le quadrant. [Chaque poster montre: nom de l'organisation + objectif 1 ; nom de l'organisation + objectif 2 etc.]
3. Discuter avec les participants: Dans quelle mesure l'environnement politique dans leur pays et province / état /domaine de travail ... est ouvert ou pas à leurs objectifs de plaidoyer?

4. Discuter de la faisabilité des objectifs de plaidoyer choisis par rapport à l'environnement extérieur et à la capacité de l'organisation.
5. Que les participants identifient les actions (le cas échéant) qui doivent être prises afin de mieux atteindre leurs objectifs de plaidoyer. Se servir de l'annexe 3: Plan d'action. Un résultat peut aussi consister en ce que la faisabilité d'un objectif spécifique de plaidoyer est trop faible pour continuer à travailler dessus, en raison de la «faible opportunité» d'influencer l'environnement externe.

Analyse de l'environnement

Dans les États fragiles, les mécanismes de redevabilité entre détenteurs de pouvoir (ceux au pouvoir) et les titulaires de droits (les citoyens) sont faibles. Souvent, le gouvernement n'a pas la capacité ou la volonté de concevoir ou d'exécuter des politiques qui peuvent améliorer la vie de ses citoyens. Le tableau 6 donne un aperçu des climats politiques possibles régissant un objectif de lobby/plaidoyer dans les États fragiles, croisés avec la capacité de plaidoyer de l'organisation.

Les caractéristiques de ces contextes comprennent des niveaux élevés de corruption, une faible légitimité du gouvernement, des niveaux élevés d'insécurité, le risque de rechute dans le conflit, des niveaux élevés de procès en suspens, de faibles capacités, faible état de droit, la stagnation économique, le capital social limité, la société civile fragmentée, l'espace civile limité, les médias étouffés, et la liberté d'expression minimale.

Alors que dans le cadre de développement le discours du plaidoyer est considéré comme étant «technique» de nature, dans ces contextes le plaidoyer peut être perçu comme étant profondément «politique». Il peut donc être difficile de discuter ouvertement de la dynamique du pouvoir ou d'essayer de changer le statu quo dans les pays en transition.

Tableau 6: Environnement propice

	FORTE OPPORTUNITÉ À INFLUENCER		
FAIBLE CAPACITÉ À INFLUENCER	Le climat peut être favorable mais l'organisation a besoin de plus de capacités de plaidoyer	Influent et puissant	FORTE CAPACITÉ À INFLUENCER
	Impuissant, sans ouvertures, a besoin de reconsidérer l'approche	Bien organisé mais frappe à une porte fermée	
	FAIBLE OPPORTUNITÉ À INFLUENCER		

Le diagramme 9 peut se lire comme suit :

- là où il y a faible capacité et faible opportunité, les blocages sont à la fois internes et externes, de sorte que les deux doivent être abordés
- là où il y a forte capacité avec faible opportunité, les principaux blocages à résoudre sont externes
- là où il y a faible capacité avec forte opportunité, les principaux blocages à aborder sont internes

Niveau 5: Capacités individuelles

Output: Un aperçu par participant sur les compétences fortes et faibles actuelles relatives au plaidoyer.

Matériels: (petits) posters, marqueurs, tableaux à feuilles mobiles, ruban adhésif.

Conseils pour l'animateur: Assurez-vous qu'il y a une atmosphère ouverte pour faire cette tâche: les gens doivent se sentir 'protégés' pour être suffisamment autocritiques.

Compétences: La description de connaissances, de capacité, d'aptitude, et d'attitude nécessaires pour s'en sortir efficacement dans un travail donné, un rôle ou une situation. Ce sont des qualités que la personne possède individuellement; une caractéristique, attitude, aptitude, aspect de l'image de soi-même, ou de connaissances et de comportements qu'elle utilise.

Etapes:

1. Coller deux posters haut sur le mur: faible (à gauche) et fort (à droite). Ecrire (sur des grands posters) les 6 principales compétences différentes qui sont décrites dans le tableau 7 ci-dessous. Les coller de haut en bas devant la ligne. Ensemble les lignes forment une carte.

Pour un groupe de **quatre participants ou moins**:

- 2a. Les participants écrivent chacun toutes les sous-compétences (sur de petits posters) et s'évaluent en les collant sur la ligne, en les positionnant de faible à fort. Chaque personne peut utiliser sa propre couleur.



*Photo: l'output de la «capacité individuelle» pour une organisation spécifique en RD Congo
Chaque couleur est une personne différente*

Pour un groupe de plus de quatre participants:

- 2b. Tenir disponible la liste des compétences ci-dessous sur papier pour chaque travailleur dans un format de tableau de bord qui lui permet de noter chaque compétence sur une échelle à partir de --, -, +, ++ (utiliser des options de quatre scores est préférable qu'utiliser une échelle de cinq, car les gens ont tendance à choisir l'option +/- moyenne). Que les participants remplissent leur tableau de bord individuel.
3. Ensemble avec les participants réexaminez les compétences et discuter des besoins de soutien dans le renforcement des capacités et/ou des buts personnels de leur apprentissage.
4. Probablement certains travailleurs sont forts en une certaine compétence, tandis que d'autres sont forts en d'autres. Que les participants échangent à ce sujet pour arriver à comprendre qu'il est important de se servir des points forts les uns des autres / chercher la complémentarité au sein de l'équipe. Cela leur permet également d'apprendre les uns des autres.
5. En tant qu'animateur, il faut tout documenter, de sorte que le dernier jour, vous aurez une vue d'ensemble complète de tous les besoins et objectifs.



Photo: travailleurs au Libéria évaluant leurs compétences de plaidoyer individuelles.

Exemple pratique

Objectif: Améliorer les compétences pratiques d'un nombre de travailleurs.

Action: Organiser un cours sur les compétences de lobby et plaidoyer, y compris la négociation, l'influence et la communication.

Tableau 8: La capacité individuelle

Catégories à évaluer

Compétences principales	Sous-compétences
Habiletés pratiques	Négociier Communiquer Influencer Habiletés d'écoute Habiletés de recherche
Habiletés de partenariat	Identifier les bases de l'unité Universitaire Collaboratif Capacité d'accepter un compromis
Habiletés techniques	Analyse de pouvoir Analyse de contexte
Capacités et comportements personnels	Motivation Persévérance Concentration
connaissance	D'un domaine particulier, des cadres de politique local et national, des problèmes locaux
Compréhension	capacité d'interpréter des connaissances et expériences Par exemple de définir quand il faut critiquer et quand il faut coopérer

Tant l'évaluation elle-même que sa préparation prendront du temps. Une bonne planification avant et après l'évaluation est déterminante. Le tableau 9 donne un aperçu de la démarche à suivre par l'animateur en s'assurant qu'une bonne évaluation et une bonne trajectoire de plaidoyer sont en place.

Tableau 9:
Aperçu de la planification de l'évaluation de plaidoyer

Etape 1 (-4 semaines)	Etape 2 (-3 semaines)	Etape 3 (-2 semaines)	Etape 4 (-1 semaines)	Etape 5 (-4 semaines)	Etape 6 (Semaine d'atelier)	Etape 7 (+3 semaines)
Envoyer les invitations	Finaliser la liste des participant	Soumission de l'annexe 1	Finaliser le programme et la logistique	Mener les ateliers d'évaluation)	Rapport d'atelier	Plan de suivi de trajectoire
Elaborer le programme draft de départ	Envoyer l'auto-évaluation	Soumission des plans d'activités de plaidoyer		Trajectoires provisoires	Trajectoires finales	Début de la surveillance et du suivi

ÉTAPE 1: Lancer l'inscription et préparer le projet de programme

Les exigences minimales de participation sont que l'organisation soit impliquée dans le plaidoyer, ait identifié un problème spécifique pour lequel il faut plaider et soit disposée à consacrer des ressources à la trajectoire de développement des capacités qui s'en suit.

ÉTAPE 2: Finaliser la liste des participants

Les OSC doivent veiller à ce que les personnes clés et compétentes soient impliquées dans le processus. Cela implique qu'un certain pourcentage du personnel d'une organisation doit participer à l'évaluation pour garantir que le processus de changement sera maintenu. Les acquis et la trajectoire doivent être approuvés à tous les niveaux au sein de l'organisation.

ÉTAPE 3: Présentation des auto-évaluations et des plans de plaidoyer

Recueillir des informations pertinentes auprès des organisations et personnes participantes en utilisant l'annexe 2. L'expérience a montré qu'il est important pour chaque organisation impliquée d'avoir un thème de plaidoyer clairement défini au moment où l'exercice a lieu. Une définition claire de la matière garantira que l'évaluation de l'organisation se fasse avec plus d'objectivité. L'organisation doit déjà se faire comprendre sur: Quelle est la situation actuelle qu'elle veut changer? Quelle est la situation idéale

que l'organisation cherche à atteindre? La question suivante peut alors être répondue au cours de l'évaluation: Quelle capacité a l'organisation pour atteindre ceci?²

ETAPE 4: Finaliser le programme et la logistique

Élaborer un programme sur mesure en fonction du contexte spécifique du pays. Veiller à ce que toutes les préparations soient faites eu égard à l'information pré-atelier des participants, et au lieu de l'atelier.

ÉTAPE 5: Effectuer l'atelier et élaborer des trajectoires

Exécuter les ateliers selon le programme et assurer la livraison des plans d'action pour la trajectoire de développement des capacités. Voir l'annexe 3 pour le format éventuel de ce plan d'action.

Un principe fondamental de l'évaluation est que chaque l'organisation fixe ses propres priorités d'action et de renforcement des capacités.

ETAPE 6: Rédiger les rapports

Rédiger le rapport de l'atelier incluant les résultats de tous les exercices. Soutenir la mise au point et la présentation des plans d'action pour les trajectoires de développement des capacités.³

ETAPE 7: Mettre en place un plan de suivi

Élaborer un plan pour surveiller l'exécution des trajectoires de développement des capacités.

2 Papier Pacte, Renforcement et mesure des capacités de plaidoyer des OSC, p. 8

3 Pact Paper, Renforcement et mesure des capacités de plaidoyer des OSC, p. 9



Montserrado, Liberia

2A. Pré-questions par organisation

Chaque organisation participante pourrait répondre aux questions ci-dessous à l'atelier OECP pour permettre à l'animateur de se préparer et connaître l'organisation (s) à évaluer

1	Quels sont les thèmes sur lesquels votre organisation travaille? (Éducation, soins de santé, sécurité alimentaire, gouvernance communautaire, etc.)	
2	A quels niveaux votre organisation s'engage-t-il dans le plaidoyer: au niveau international, national, fédéral, provincial/régional, communautaire, autre?	
3	Votre organisation a-t-elle recruté du personnel pour le plaidoyer? Combien et ils travaillent sur quels thèmes?	
4	Votre organisation a-t-elle reçu un renforcement des capacités de plaidoyer au cours des 5 dernières années? Si oui, quelles capacités de plaidoyer ont été obtenues?	
5	Qui de votre personnel est disponible pour la journée d'évaluation?	
6	Participera-t-il (le même employé) à la trajectoire de renforcement de plaidoyer qui fera suite à l'évaluation?	
7	Quelles sont les attentes ou souhaits de votre organisation en ce qui concerne l'évaluation de la capacité et la trajectoire de renforcement en général? Par exemple sur quels thèmes ou secteurs votre organisation souhaiterait renforcer la capacité de plaidoyer?	

2B. Pré-questions par individu

Les questions ci-dessous sont à remplir par chaque participant. On veut savoir votre opinion. Votre notation sera utilisée pour la discussion lors de l'atelier de plaidoyer. Veuillez utiliser la notation ci-dessous de 1 à 5. Veuillez ajouter une précision à votre notation si vous le souhaitez.

- 1 = Très faible capacité /pas de capacité et beaucoup d'espace à l'amélioration
- 2 = Capacité modeste / manque d'expérience / il y a de l'espace à l'amélioration
- 3 = Capacité raisonnable
- 4 = Capacité efficace / une expérience réussie / il n'y a pas beaucoup d'espace à l'amélioration mais il y a beaucoup de besoins très spécifiques
- 5 = La capacité est très forte / il n'y a presque pas de place pour l'amélioration.



Wax hollandaise

Votre nom:

Votre organisation:

No	Questions	Score 1 - 5	Précision (si nécessaire)
Au niveau du Programme Mon organisation...			
1	A conçu des objectif(s) de plaidoyer qu'elle souhaite voir se réaliser dans l'avenir		
2	Il y a lieu de croire que l'objectif de plaidoyer a une chance raisonnable d'être atteint		
3	A assuré l'utilité de l'objectif de plaidoyer au programme		
4	A vérifié avec les membres des communautés que cet objectif de plaidoyer est d'une grande priorité		
5	A réalisé une bonne recherche sur la question et a trouvé suffisamment de données probantes pour faire le plaidoyer en faveur de cet objectif de plaidoyer		
6	A conçu un message clair pour atteindre l'objectif de plaidoyer, avec la circonscription		
7	A des stratégies et des activités suffisantes à sa disposition pour la réalisation de l'objectif de plaidoyer		
8	A recueilli des preuves solides pour détecter les lacunes de la politique actuelle		
9	A recueilli des preuves solides pour détecter les lacunes dans l'exécution des politiques et lois existantes		
10	A un plan clair de planification, suivi, évaluation par objectif de plaidoyer ; sait comment garder une trace de l'endroit où nous sommes et modifier les plans si nécessaire		
11	A mis de côté des ressources financières suffisantes pour atteindre l'objectif de plaidoyer		
12	Fait suivre des actions pour s'assurer que le changement de politiques et / ou l'exécution améliorée des politiques sera maintenu après la fin du projet		
Au niveau de l'organisation Mon organisation...			
13	A une équipe de gestion dévouée pour le plaidoyer		

14	A le leadership stratégique sur le plaidoyer		
15	Entretient une structure interne de plaidoyer qui prend en charge le travail de plaidoyer		
16	Entretient une communication efficace au sein de l'organisation au sujet du plaidoyer		
17	A consacré une gestion financière saine pour appuyer le plaidoyer		
18	A consacré des ressources humaines suffisantes pour le plaidoyer par lesquelles elle a les moyens de réaliser les objectifs de changement		
19	A suffisamment de moyens et technologies disponibles pour soutenir le travail de plaidoyer, y compris une base de données pour stocker et analyser les données de plaidoyer recueillies		
	Liens externes Mon organisation...		
20	Entretient un lien étroit avec les communautés pour les impliquer activement et utiliser leurs connaissances dans la réalisation de l'objectif de plaidoyer		
21	A identifié les acteurs à avec qui s'engager afin d'atteindre l'objectif de plaidoyer fixé		
22	Construit des réseaux et des coalitions avec des partenaires et des organisations paires qui sont aussi désireux de réaliser l'objectif de plaidoyer		
23	A identifié les acteurs à influencer afin d'atteindre l'objectif de plaidoyer fixé		
24	Construit suffisamment de liens avec les acteurs à influencer afin d'atteindre l'objectif de plaidoyer fixé		
	Environnement propice Mon organisation ...		
25	A une compréhension claire des processus et du contexte politique (locaux) qu'elle veut influencer		
26	Est sensible aux conflits ; elle comprend le contexte socio-politique, économique dans lequel nous travaillons et agit en fonction de cette compréhension		
27	Est consciente des risques ; elle sait ce que sont les risques potentiels de s'engager dans le plaidoyer et comment minimiser ces risques		

	Individuellement Moi ...		
28	J'ai une bonne compréhension de qui nous représentons avec notre plaidoyer et comment nous le faisons		
29	J'ai des connaissances et des compétences de recherche / analyse pour élaborer une bonne stratégie de plaidoyer et une base de preuves sur notre problème		
30	J'ai de l'expérience sur une gamme d'activités de plaidoyer et de tactiques de plaidoyer nécessaire pour réaliser les objectifs de plaidoyer		
31	J'ai de bonnes aptitudes personnelles pour communiquer efficacement et plaidoyer pour notre problème dans notre contexte spécifique		

Modèle suggéré de saisi des résultats de l'atelier OECP.

Vous pouvez envisager de faire les plans d'action en fonction des critères suivants :

- Les actions que l'organisation peut initier d'elle-même
- Les actions que l'organisation peut faire avec d'autres organisations et
- Les actions pour lesquelles l'organisation peut avoir besoin d'importer un appui extérieur supplémentaire

Ceci peut visuellement se traduire dans une pyramide. Idéalement, l'organisation placera le plus grand effort sur la prise en charge de son propre développement, seule ou en collaboration avec d'autres, et n'important de l'aide extérieure que quand celle-ci est claire sur sa valeur ajoutée.

Figure 3: Triangle de plan d'action



Source: Produire un plan de renforcement des capacités, APCB Cours, session 7, INTRAC



Kasindi, RD Congo

>> Il est essentiel de veiller à ce que le personnel comprenne qu'il n'a pas à choisir ses points faibles à renforcer - il doit choisir les domaines qui semblent lui offrir les meilleurs résultats pour son plan de plaidoyer.

Pays	Organisation				
Date	Animateur / Co-animateur				
Points principaux de discussion					
Niveau 1					
Niveau 2					
Niveau 3					
Niveau 4					
Niveau 5					
Priorités identifiées pour atteindre de meilleurs résultats de plaidoyer					
Niveau 1					
Niveau 2					
Niveau 3					
Niveau 4					
Niveau 5					
Plan d'action					
Niveau	Objectifs	Actions	Appui nécessaire de la part de qui	Responsable	Calendrier

4

ANNEXE LECTURE SUPPLÉMENTAIRE

Document d'information sur lequel se fonde l'OECP: Praxis Paper 25 *[Building Capacity for Advocacy](#)*, INTRAC 2011.

Informations générales sur la sensibilité aux conflits et sur la programmation sensible aux conflits:

<http://www.conflictsensitivity.org/publications/conflict-sensitive-approaches-development-humanitarian-assistance-and-peacebuilding-res>

<http://www.conflictsensitivity.org/content/how-guide>

PACT Advocacy Index Guidelines, Strengthening and Measuring Advocacy Capacity of Civil Society Organizations, PACT World, 2005

Praxis Paper 21, *[Working with Civil Society in Fragile States](#)*, INTRAC 2010



Transporter la récolte, Makamba, Burundi

