



CHAPITRE 6

PLANIFIER L'ACTION

1. VERS LE PLAN D'ACTION

Dans les étapes précédentes, nous avons regardé ce qui se passe dans notre communauté, pourquoi cela se passe et ce que Dieu dit à ce propos. Maintenant que nous connaissons les causes à la racine du problème auquel nous faisons face avec la vision de la foi, nous sommes prêts à traiter ce problème de la manière la plus efficace et appropriée. Nous sommes prêts à planifier l'action et à agir.

2. IMPLIQUER LA COMMUNAUTÉ

Jusqu'à ce point, vous avez travaillé ensemble en tant que groupe de Justice, Paix et Intégrité de la Création, mais peut-être n'avez-vous pas impliqué d'autres personnes dans la recherche et l'analyse de la question. Vous pouvez avoir demandé des informations aux gens au cours de la recherche, mais ils n'ont peut-être pas été impliqués activement dans la question jusqu'à présent.

A partir de maintenant, la communauté doit être impliquée dans votre action. **L'engagement de la communauté est essentiel pour une action sociale efficace.** Si nous faisons de l'action sociale seuls en tant que groupe JPIC, l'impact de l'action peut être insignifiant et limité. Plus les gens sont engagés, plus grand est l'impact de l'action. La première étape consiste à identifier les gens qu'il faut impliquer. Regardez les groupes de personnes qui devraient être impliqués dans le processus de changement social. Regardez les rôles différents que les gens peuvent jouer en faisant advenir une transformation sociale. Impliquez autant de personnes que possible dans votre action. Mobilisez la communauté autour de la question. Le groupe central doit développer comment faire ceci. ***Quelle est la manière la meilleure et la plus efficace de mobiliser la communauté sur cette question?***

Une partie importante de l'action sociale consiste à conscientiser les personnes touchées par le problème et à les impliquer activement pour traiter la question. Les groupes JPIC ne sont pas appelés à faire les choses pour les gens, mais à les motiver et leur donner pleins pouvoirs pour exercer une action collective.

Créer la conscience de la situation et du problème devrait faire partie du travail des groupes JPIC. Étendre cette prise de conscience à différents groupes dans l'Eglise et en dehors, à la hiérarchie et aux personnes chargées de responsabilités est essentiel pour réussir à transformer la situation.

Pour que d'autres soient impliqués activement, les buts, tâches et attentes doivent être clairs. C'est pourquoi la participation de la communauté à l'étape de planification est si importante.

3. APPROCHER LA VISION GRÂCE À L'IDÉAL, AUX BUTS, AUX OBJECTIFS ET AUX TÂCHES

Vous pouvez trouver que les significations données à « idéal », « but » et « objectif » varient selon la culture ou l'approche. Souvent ils sont utilisés de manière interchangeable. Ce qui est important est d'être au clair sur ce que nous voulons, pas sur le nom que nous lui donnons. La différence principale vient du niveau du caractère concret. Les objectifs sont très concrets, tandis que les buts sont moins structurés.

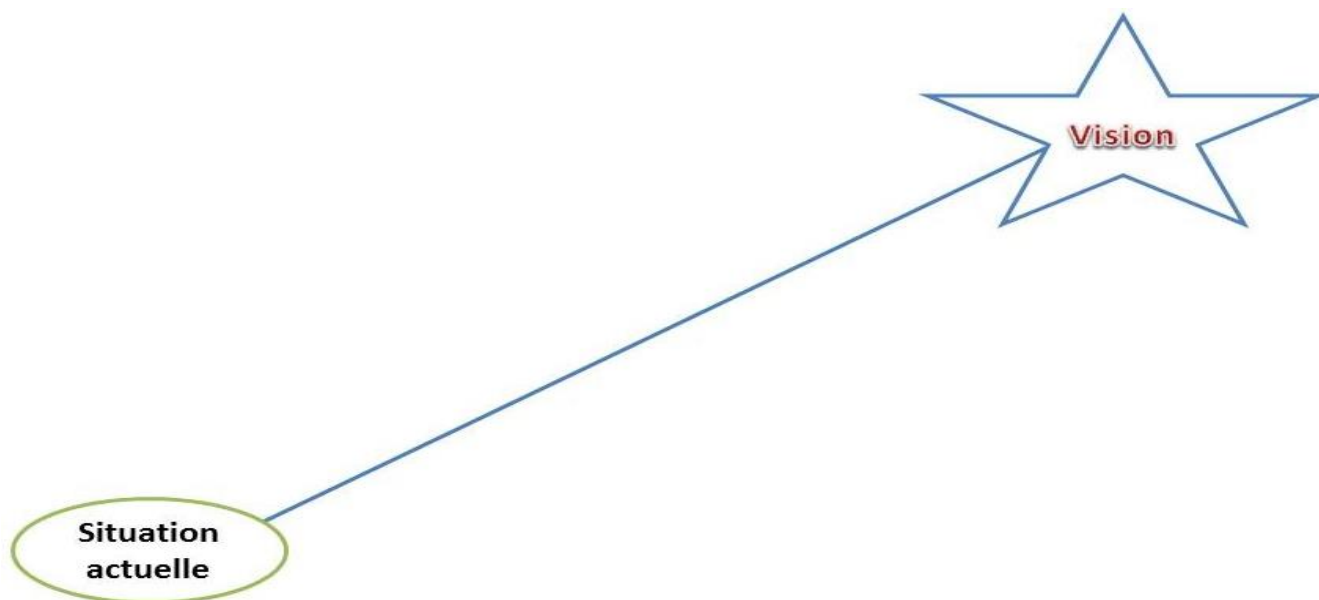
Ci-dessous, nous définissons comment nous utilisons ces termes dans ce manuel.



Vision du groupe

Dans la 1^{ère} étape du cycle pastoral, nous avons vu la vision du groupe. La vision est comme l'étoile qui guide notre progression vers une situation plus juste et qui nous montre la direction à prendre.

La vision est exprimée dans une déclaration concise qui exprime comment le groupe aimerait voir la situation à long terme (ce qu'il faut changer). La vision décide et oriente la direction de notre action. La vision aide le groupe à se focaliser.



'La situation d'aujourd'hui' représente le problème tel qu'il est MAINTENANT. D'ici X années, nous voulons être à la VISION.

Il faut que vos actions et interventions aillent dans la direction de la vision pour réduire au maximum l'écart entre où vous êtes maintenant et où vous voulez être.

L'idéal / finalité du groupe

L'idéal est le processus qui vous oriente, vous et vos actions, vers une vision. Un idéal est comme un plan d'action à relativement long terme. Lorsque vous visez l'idéal, vous savez où vous voulez aller et vous essayez de voir le tableau plus large. Les idéaux sont des déclarations générales qui donnent une idée fondamentale de ce que vous voulez réaliser. Cela peut être semblable à la vision.

Les buts du groupe

Les buts sont des cibles à **long terme**, des intentions générales que le groupe envisage, planifie et qu'il s'engage à réaliser. Le but est le point final de certaines actions qui vous rapprochent de l'idéal et de la vision. Pour atteindre des buts, il nous faut fixer des dates limites. Les buts sont larges, intangibles, à long terme, basés sur des idées et il se peut qu'ils ne soient pas mesurables. Par ex. "Augmenter la production agricole dans le village"; ex. "Obtenir une compensation honnête pour les fermiers dont la terre a été prise". Les buts sont comme des pierres qui se rassemblent pour faire un escalier qui mène finalement à l'idéal.

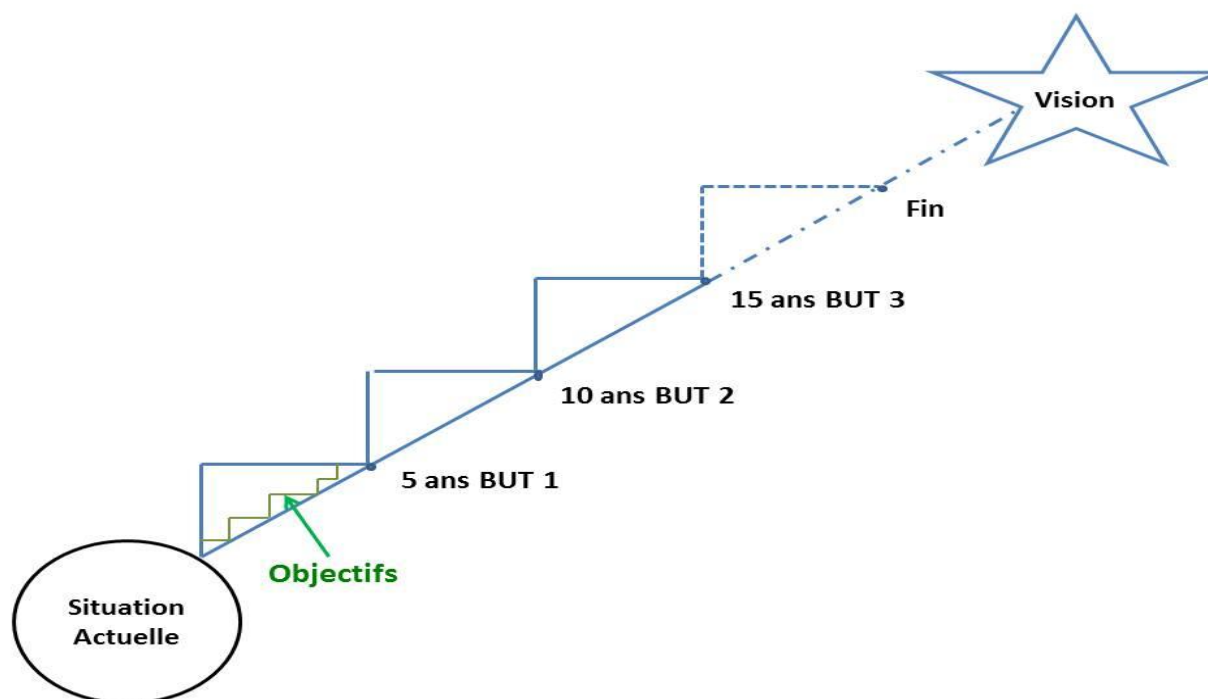
Une fois que le groupe a écrit un but, vous réfléchissez aux objectifs (ou sous-buts) que vous devrez atteindre afin d'arriver au but principal.

La réalisation des buts ne peut pas être mesurée. Vous pouvez sentir que vous vous en approchez, mais puisque les buts sont "nébuleux", vous ne pouvez jamais dire avec certitude que vous les avez atteints définitivement. Cependant, les buts sont relatifs à tout ce que vous accomplissez dans votre cheminement, plus que d'arriver à ce point distant. Les buts vont souvent mener le groupe dans un territoire inexploré. Les buts sont souvent exprimés par "Nous souhaitons..."



Si le groupe ne se fixe pas des buts, il n'aura rien pour focaliser son énergie et son temps. Mais un but n'est qu'un rêve à moins qu'un plan d'action y soit attaché.

Si le but n'est pas quelque chose à quoi le groupe croit de tout son cœur, les membres ne vont pas y consacrer leur temps et leur énergie.



Objectifs

Les objectifs sont des **étapes** concrètes **nécessaires pour arriver au but**. Ce sont des réalisations auxquelles on peut arriver en suivant un certain nombre d'étapes. Les objectifs répondent aux questions : Quoi ? Qui ? Quand ? Avec qui ? Où ?, etc. Ils utilisent des **verbes d'action** et sont habituellement atteints à court ou à moyen terme.

'Objectif' contient le mot 'objet'. Les objets sont concrets. A cause de cela, vos objectifs doivent être clairement esquissés avec des dates limites, des ressources, et des personnes responsables de les réaliser. Ils sont basés sur des faits et peuvent être validés. Ex. Savoir combien de chômeurs il y a dans le village. Les objectifs incluent des conditions spécifiques (ex. 'Dans quelle mesure est-ce bien ?' ou 'Combien ?') qui décrivent le degré auquel la tâche a été réalisée.

Certains objectifs pourraient être : « Obtenir un paquet de semences adaptées pour chaque villageois avant octobre 2013 » ; « Obtenir deux paires de bœufs pour labourer les champs du village avant 2014 » ; « Construire un magasin de nourriture protégé des rats avant la prochaine moisson » ; « Visiter trois administrateurs du gouvernement pour présenter la situation et leur demander des propositions sur ce que le gouvernement pourrait faire » ; « Ecrire une feuille de données simple pour présenter le problème, l'impact qu'il a sur la population et pour présenter nos demandes » ; « Identifier cinq organisations dans le pays et deux en dehors du pays, avec qui nous pourrions collaborer ».

Les objectifs mesurables sont utilisés comme outils d'évaluation. Une fois que l'objectif est défini, il devient la fondation pour votre évaluation.

Les objectifs déterminent nos efforts et sont orientés vers des résultats. Une phrase telle que « des médicaments de meilleure qualité pour la communauté » constitue un idéal tandis que « obtenir des médicaments de bonne qualité pour le VIS/Sida au dispensaire en 2 ans de temps » est un objectif.



3.1.1. Les objectifs doivent être : spécifiques, mesurables, accessibles, pertinents, limités dans le temps

OBJECTIFS
SPECIFIQUES
MESURABLES
ACCESSIBLES
PERTINENTS
LIMITES DANS LE

3.1.2. Spécifiques

Des objectifs doivent être directs et doivent souligner ce que vous voulez voir arriver. S'ils sont spécifiques, cela nous aide à focaliser les efforts et à définir clairement ce que nous allons faire. Assurez-vous que les objectifs que vous fixez soient très spécifiques, clairs et faciles à comprendre par tous. Développez des objectifs qui répondent à quoi, qui et quand aussi bien qu'à pourquoi et où, par ex. QU'allez-vous faire ? Utilisez des **mots d'action (verbes)** tels que diriger, visiter, organiser, coordonner, mener, développer, planifier, construire, etc. POURQUOI est-ce important à faire en ce moment ? QUE voulez-vous accomplir finalement ? COMMENT allez-vous le faire ?

Au lieu de fixer l'objectif 'conscientiser' soyez plus spécifique, par ex. 'présenter le problème à 10 personnes'.

3.1.3. Mesurables

Choisissez un objectif à progrès mesurable, ainsi vous pouvez voir se produire le changement. Utilisez des paramètres descriptifs tels que quantité, qualité ou temps du cycle pour mesurer les objectifs. Si vous ne pouvez pas le mesurer, vous ne pouvez pas le gérer. Soyez spécifiques, alors vous pourrez voir quand vous atteindrez votre objectif ! Par ex. "Nous écrirons 5 lettres aux 5 sociétés impliquées dans le problème, avant le 1^{er} juillet".

Etablissez des critères concrets pour mesurer le progrès vers la réalisation de chaque objectif que vous fixez. Lorsque le groupe peut mesurer le progrès, les membres peuvent voir qu'ils sont en route et ceci les motivera pour atteindre les dates cibles. L'expérience de la joie d'atteindre l'objectif les encouragera à persévérer.

3.1.4. Accessibles

Cela veut dire que l'action peut être faite avec les capacités et les ressources que possède le groupe. Pour garder une motivation élevée, il faut qu'un objectif soit accessible dans ses exigences d'effort et d'engagement, pour pousser les talents et le savoir des gens qui y travaillent, mais il ne doit pas les briser.

Par exemple, si vous visez à aménager une source avec une clôture de ciment et une pompe d'ici deux semaines en partant de rien, chacun saura que ce n'est pas accessible. Mais si le groupe fixe l'objectif de récolter de l'argent pendant six mois avant de construire la source, puis d'acheter et installer la pompe endéans 18 mois, cela pourrait être accessible et le groupe restera engagé dans le projet.

Il est important de trouver des objectifs du juste niveau de difficulté. Mettre la barre trop haut prépare la voie de l'échec, mais la mettre trop bas envoie le message que vous n'avez pas beaucoup de confiance dans le groupe. Mettez la barre assez haut pour une réalisation satisfaisante !

3.1.5. Pertinents

Définissez des objectifs qui vous aident à atteindre votre but. Elaborez un plan ou une façon d'arriver au but avec des objectifs réalistes. Il faut que l'objectif soit réaliste pour vous et là où vous êtes en ce moment. Soyez certains de fixer des objectifs que vous pouvez atteindre moyennant un certain effort ! Trop difficile et vous préparez la voie de l'échec, mais trop facile envoie le message que vous n'êtes pas très capables.

Par exemple, changer la manière dont la société agira au sujet des indemnités peut n'être pas réaliste. Mais que "la société accepte le projet de la communauté comme une façon de payer les indemnités de la communauté" est plus réaliste.



Il faut que les objectifs, non seulement *soient* pertinents par rapport au but, mais encore qu'ils *soient vus* comme pertinents. Si des membres du groupe ne croient pas qu'une action est importante, ils ne seront pas capables de s'y engager au-delà d'une brève période. Par conséquent, en établissant les objectifs, le temps que le groupe passe à discuter comment l'action contribue à atteindre la vision est un temps bien employé.

3.1.6. Limités dans le temps

Fixez un cadre de temps pour atteindre l'objectif. Pour quand l'équipe doit-elle réaliser cette tâche ? Ceci donne au groupe une cible claire vers laquelle travailler. Développez des cadres de temps sous forme de dates spécifiques ou de mois ou d'années ou en relation avec la réalisation d'une autre cible, comme dans des projets liés.

Si une date de début et une date de fin ne sont pas fixées, l'engagement est trop vague. Il tend à ne pas se produire parce que les gens sentent qu'ils peuvent commencer n'importe quand. Sans une limite de temps, il n'y a pas d'urgence pour passer maintenant à l'action. Le temps doit être mesurable, accessible et réaliste.

Tâches

Pour atteindre un objectif il faut que vous fassiez une série de TACHES. Ainsi vous aurez à fixer des tâches associées à chaque objectif, ou à diviser chaque objectif en tâches (les étapes qui vous mèneront à la réalisation de l'objectif).

Une fois que vous avez votre but et vos objectifs, il est très facile d'écrire les tâches car maintenant tout commence à prendre du sens. Si nous prenons l'exemple de l'objectif « obtenir des médicaments de bonne qualité pour le VIH/Sida au dispensaire en 2 ans de temps », certaines des tâches pourraient être : a) entrer en contact avec le Secrétariat d'AEFJN pour demander les noms des centres de distribution pharmaceutiques qui ont des médicaments de bonne qualité pour le VIH/Sida ; b) décider avec lesquels se mettre en contact ; c) leur écrire pour connaître leurs conditions (prix, transport, délai de livraison, informations sur la qualité) ; etc.

Ecrivez tout. Quand vous le notez, vous en devenez responsables et vous devrez en rendre compte.

Plans à court terme et à long terme

Le changement social prend du temps et exige une action sociale soutenue ou continue. Il faut que nous fassions des plans à la fois à court terme et à long terme.

La vision, l'idéal et les buts sont à long terme. Ils nous aident à nous focaliser et à aller dans la bonne direction. C'est pourquoi ils sont si importants.

Des plans à long terme sont essentiels pour transformer la situation et se rapprocher de la vision. Ils sont plus difficiles à atteindre, mais ils sont essentiels pour faire advenir un changement durable.

Nos objectifs sont à court terme et à moyen terme. Nos buts peuvent aussi être à moyen terme. Des plans à court terme incluent les actions que nous entreprendrons dans les prochains mois ou l'an prochain. Des plans à moyen terme incluent les actions que nous entreprendrons dans les deux à cinq années prochaines. Pour faire advenir un changement social durable nous aurons besoin d'action à long terme.

Il faut nous assurer que nous ne faisons pas trop, trop tôt. Nous devons être réalistes et n'entreprendre que les actions que nous sommes capables de mener à bien.

4. VERS LE CHOIX DU BUT ET DE L'ACTION

Rappel des conclusions des étapes précédentes

Dites aux participants que ce que vous êtes en train de faire maintenant et au cours des prochaines réunions vous amène à choisir un BUT et des OBJECTIFS qui feront advenir un changement positif de la situation. Demandez-leur de garder ceci à l'esprit tout au long du processus de choix du BUT.

Dans "Connaître la situation" (étape 1), nous avons choisi une "Vision", la manière dont nous aimerions que la situation soit dans un certain nombre d'années (10, 15, 20... ans). Ramenez la grande feuille où vous l'avez dessinée.



Dans les premières étapes, il y avait un résumé des informations les plus importantes dans la "conclusion". Revenez aux conclusions de chaque étape : 1. Connaître la situation ; 2. Analyse et 3. Réflexion de foi, et mettez chacune d'elles sur une grande feuille. En tout vous avez 4 grandes feuilles.

Suspendez les quatre feuilles sur différentes parties du mur : N°1, N°2, N°3, N°4.

Divisez le groupe entier de participants en 4 groupes. Chaque groupe va vers une différente feuille. Il la lit et s'accorde 5 à 10 minutes pour une discussion.

Ensuite demandez à chaque groupe de se diviser en 3 et chaque partie du groupe va vers une des autres feuilles. Permettez-leur de lire et de discuter avec ceux qui sont devant la même feuille. De nouveau les groupes se divisent en 3 et ils vont voir la 3^e feuille. Ils la lisent et s'accordent 5 à 10 minutes de discussion. Faites la même chose pour la 4^e feuille. Ceci permet à chaque personne de lire toutes les feuilles et d'entendre les commentaires de différentes personnes à chacune des feuilles.

'Brainstorming' pour trouver le but

'Brainstorming' consiste à rassembler et énumérer des idées qui viennent spontanément du groupe.

Une session de 'brainstorming' nécessite un facilitateur, un espace et quelque chose sur quoi écrire (tableau, grandes feuilles). Le facilitateur guide la session, encourage la participation et note les idées.

Le facilitateur doit avoir une certaine expérience de la technique. Il faut que le groupe accepte le processus.

Si le groupe est très grand, divisez-le. Il ne faut pas plus de 30 personnes pour permettre que toutes s'expriment.

4.1.1. Règles du 'brainstorming'

Les idées ne sont ni critiquées ni discutées. Le groupe fournit simplement des idées qui pourraient mener à une solution et n'applique aucun jugement analytique quant à leur faisabilité. Aussi loufoque, aussi impossible ou aussi sotte que soit une idée, elle doit être notée. Le rire doit être encouragé. La critique, non. La créativité est encouragée. Les jugements sont réservés pour plus tard.

Fixez un temps pour le 'brainstorming' (30 minutes suffisent habituellement). Si le groupe est très grand, il faudra plus de temps.

4.1.2. Etapes

L'animateur note la question au tableau pour que chacun la voie. **Quel changement voulons-nous faire advenir dans la situation ?** Les réponses commenceront toujours par "Nous voulons..."

Chacun est prié d'écrire autant de réponses qu'elles lui viennent à l'esprit. Donnez au maximum 5 à 10 minutes.

Chaque personne ne dit qu'une idée à la fois (pour permettre à tous de parler). L'animateur la note au tableau, il peut reformuler l'idée pour la clarté. Chacun écoute, aucune question n'est posée et aucun commentaire n'est fait. Une idée peut mener à une autre, aussi chaque participant peut noter sa nouvelle idée sur son papier pendant que le facilitateur note au tableau.

L'animateur doit essayer de s'assurer que tous les participants ont exprimé leurs idées.

Ensuite l'animateur réunit les idées qui sont semblables. Demandez au groupe de vous aider à faire cela.

L'animateur fait une liste des "idées rassemblées" (il n'en faudrait pas plus de 10). Assurez-vous que les participants sont d'accord. Maintenant numérotez-les.

4.1.3. Critères pour 'coter' les idées lorsqu'on choisit le BUT

Une fois que les idées pour les buts ont été énumérées, il est temps de fixer des critères pour juger les idées.



Demandez au groupe des “critères” pour mesurer à quel point les idées sont faisables pour que le groupe les exécute. Les critères doivent inclure le mot “devrait” par ex. cela *devrait* rester dans nos moyens et possibilités ; cela *devrait* être fini en X années ; cela *devrait* être légal et pacifique ; cela ne *devrait* nuire à personne ; cela *devrait* apporter un changement dans la situation ; etc.

L'animateur note les critères proposés. Il faudrait choisir environ cinq critères pour juger quelles idées peuvent le mieux améliorer la situation. Il faut que l'animateur envisage certains critères avant la séance au cas où aucun ne serait proposé !

Cotez chaque idée de 0 à 5 points selon sa correspondance à chaque critère (5 signifie que l'idée est excellente et répond aux critères principaux) (0 signifie que l'idée n'est ni bonne ni faisable). Cotez les idées une par une. Quand tous les participants ont coté toutes les idées, additionnez les points.

L'idée qui a le plus de points deviendra votre BUT. Mais il est important de garder un rapport de toutes les meilleures idées et de leurs cotes, au cas où vous devriez y revenir.

Travailler sur les deux idées principales pour définir le BUT

Prenez les deux idées qui ont les plus hautes cotes.

Faites ceci avec le groupe entier ou divisez-le en petits groupes (entre 6 et 8 personnes). Regardez l'idée principale ou les deux idées principales du ‘brainstorming’.

Pour chacune des deux idées, posez les questions :

1. Quel changement voulons-nous faire advenir dans la situation ?
2. Qu'espérons-nous réaliser ?

Le fait de travailler à nouveau sur la question 1 amènera le groupe à devenir plus concret et plus réaliste.

La réponse à la question 2 vous donnera le BUT. Travaillez avec le groupe pour réduire les différentes réponses à UNE phrase courte.

Le rôle de l'animateur ou coordinateur sera très important à ce moment pour rassembler les choses afin de guider le groupe vers un BUT.

Notez le but ou les buts que le groupe a décidé(s). Assurez-vous que votre but est écrit au présent en une seule phrase. Gardez-le positif. Assurez-vous que chacun le comprend.

5. PLANIFIER

Le processus de planification prend le groupe à partir d'une vision à base large vers des actions et des plans d'action spécifiques. Le processus de planification relie la vision, les objectifs et l'action dans une structure logique avec des relations. Un plan de communauté est un document écrit créé par des membres de la communauté ou d'un groupe, qui esquisse la manière et les moyens d'atteindre le BUT grâce à différents OBJECTIFS.

Une fois que le but a été choisi et agréé par la communauté/le groupe, l'étape suivante consiste à planifier les étapes pratiques pour améliorer la situation, c.-à-d. planifier l'action.

Planifier une action sociale efficace prend du temps. Le plan doit être fait d'une manière temporelle et progressive. Le groupe ne finira probablement pas la planification en une séance. Davantage de séances seront nécessaires. La planification est un processus qui aide les membres de votre communauté/groupe à traduire le savoir, les préoccupations et les espoirs en action.

Le temps de la planification est utile parce qu'il réunit le groupe ou la communauté pour trouver des solutions. La planification promeut le réalisme et elle donne donc au groupe une meilleure chance de réussir. Il faut que vous établissiez les meilleurs objectifs possibles et les meilleures étapes (tâches) possibles afin d'atteindre les buts identifiés.



Développer un plan d'action implique d'évaluer des alternatives et de faire des choix dans le contexte d'une communauté/d'un groupe.

Processus de planification

Soyez spécifiques et concrets dans le processus de planification. La planification doit être spécifique, détaillée et concrète si nous voulons réussir. Il ne suffit pas d'avoir une idée générale de ce que nous voulons faire. Au cours de notre planification et de la mise en œuvre de l'action, il faut que nous vérifiions : "Nos plans sont-ils spécifiques et concrets ?"

Pour être concrets, nous devons commencer par diviser le tout en les nombreuses parties qui découlent logiquement l'une de l'autre.

Nous avons déjà trouvé notre IDEAL-VISION (la vision de ce que nous voulons réaliser).

Nous avons décidé un (ou plus de) BUT(S) (ce que nous voulons réaliser, le changement, la transformation que nous voulons faire advenir).

Maintenant nous devons diviser le BUT en OBJECTIFS (ce que nous voulons réaliser, dans une certaine période de temps). Les objectifs doivent être : "spécifiques", "mesurables", "accessibles", "réalistes" et "limités dans le temps".

Nous allons diviser chaque OBJECTIF en TACHES (CE que nous allons faire) QUELLES étapes prendre pour réaliser ces actions ? COMMENT allons-nous nous organiser ? QUI est responsable de quoi ? QUI fait QUOI ? QUAND ? OU ? AVEC QUI allons-nous travailler ? (alliés). VERS QUI notre action est-elle dirigée ? (groupes cibles). QUAND évaluer ? RESSOURCES dont nous avons besoin : outils, personnes, savoir, argent... Comment et où les obtenir ?

Du but aux objectifs

Faites un résumé de la partie de ce chapitre consacrée aux objectifs (2.4). Rappelez au groupe que les objectifs doivent être spécifiques, mesurables, accessibles, pertinents et limités dans le temps.

Notez le but ou les buts choisis (s). La première fois que vous suivez le processus du cycle pastoral, il vaut mieux de ne décider qu'un BUT, pour faciliter l'apprentissage et la construction du groupe.

Dites au groupe qu'il va choisir les OBJECTIFS.

Demandez aux gens de se parler deux à deux pendant 5 à 10 minutes sur : **Que pouvons-nous faire pour atteindre le BUT que nous avons choisi ?**

Demandez à chaque paire de partager ses idées. Saisissez les idées sur une grande feuille.

Rassemblez les idées qui sont semblables. Comme nous sommes en train de choisir les OBJECTIFS, ils doivent être spécifiques, mesurables, accessibles, pertinents et limités dans le temps et répondre aux questions : Quoi ? Quand ? Où ? Qui ? Avec qui ? Demandez au groupe ce qu'il faut changer pour que les objectifs répondent aux critères.

Classez les réponses par ordre d'importance et de pertinence pour atteindre le but.

Discutez les idées du groupe jusqu'à ce qu'il y ait un consensus sur 3 ou 4 objectifs clairs pour chaque but.

Créez un ensemble d'objectifs qui peuvent être facilement mesurés. Ceci vous aidera à savoir quand un but a été atteint. Enregistrez les buts dans le plan du projet.



BUT 1		BUT 2	
Objectif 1	Ex. découvrir la quantité et la sorte de médicaments vendus au marché et dans le centre de santé.	Objectif 1	
Objectif 2		Objectif 2	
Objectif 3		Objectif 3	
Objectif 4...			

Ecrivez le but et les objectifs sur des grandes feuilles, dans un tableau semblable à celui-ci et affichez-le là où chacun peut le voir. Expliquez que vous garderez ces objectifs sur le mur au cours de la planification comme un rappel de ce que vous tous voulez réaliser.

Des objectifs aux tâches

La manière la plus facile d'assister un groupe à développer un plan d'action est d'utiliser un tableau.

Une fois que vous avez les objectifs, faites une séance de 'brainstorming' (ou écrivez les tâches sur de petites fiches ou sur des 'post-it' et collez-les sous l'objectif avec lequel elles sont en relation).

Mentionnez toutes les tâches composantes nécessaires pour atteindre chaque objectif. Discutez-les. Définissez clairement les étapes concrètes (tâches) pour chaque objectif. Identifiez toutes les tâches nécessaires pour chaque objectif.

Ecrivez-les dans le tableau.

Pour chaque tâche, identifiez exactement ce qui sera fait ; temps du début et de la fin ; qui sera responsable ; qui la fera ; où ; les ressources et moyens nécessaires ; quand et comment chaque tâche doit être remise. Si possible nommez des indicateurs qui vous diront quand la tâche sera finie.

Pour identifier quelles informations vous avez besoin de connaître, vous devez établir des indicateurs. Vous pouvez le faire en posant des questions auxquelles vous voudriez pouvoir répondre avec les données que vous avez rassemblées. A quelles questions devriez-vous répondre pour savoir à quel point vous visez bien les objectifs et réalisez bien les tâches ?

Choisissez certains "indicateurs" qui vous aideront à voir si la tâche a été accomplie, ensuite passez à la tâche suivante et faites la même chose.

5.1.1. Tableau pour le plan d'action

A la page suivante vous trouverez un tableau de planification qui peut vous aider pour votre planification.

Dans l'**ANNEXE n. 7** vous pouvez trouver la même feuille de planification et une feuille semblable avec quelques exemples.

Créez une liste d'objectifs. Demandez aux membres du groupe de se rassembler par trois et de noter sur des post-it chacune des tâches nécessaires pour atteindre l'objectif.

Ecrivez les tâches sur la feuille de planification. Si certaines personnes ne peuvent pas lire, vous pouvez remplacer les mots par un dessin.



ANNEXE 7 - FEUILLE DE PLANIFICATION EN VUE D'UNE ACTION

	ETAPES & TACHES	Date de début	Date de fin	Qui est responsable	Qui fait quoi	Avec qui	Ressources nécessaires	Où	Comment	Quand	Indicateurs pour évaluer	% fait à une certaine date	Date à laquelle c'est réellement fini	Quand évaluer
BUT	Nommez le BUT													
Objectif 1	Nommez l'OBJECTIF 1													
	Tâche 1.A	Nomme z-la	Date	Date	Nom	Noms	Noms							
	Tâche 1.B	Nomme z-la	Date	Date	Nom	Noms	Noms							
	Tâche 1.C	Nomme z-la	Date	Date	Nom	Noms	Noms							
	etc.													
Objectif 2	Nommez l'OBJECTIF 2													
	Tâche 2.A	Nomme z-la	Date	Date	Nom	Noms	Noms							
	Tâche 2.B	Nomme z-la	Date	Date	Nom	Noms	Noms							
	Tâche 2.C	Nomme z-la	Date	Date	Nom	Noms	Noms							
Objectif 3	Nommez l'OBJECTIF 3													
	Tâche 3.A	Date	Date	Date	Nom	Noms	Noms							
	Tâche 3.B	Date	Date	Date	Nom	Noms	Noms							



Tableau de la ligne du temps

Vous pouvez faire un tableau de la ligne du temps qui vous aidera à voir les tâches qui doivent être exécutées en même temps. Ceci vous permettra de voir si le groupe a la capacité de faire toutes ces actions en même temps.

Le tableau de la ligne du temps est une représentation graphique du calendrier d’un projet, montrant la séquence des tâches, quelles tâches peuvent être exécutées simultanément et les tâches les plus importantes à contrôler. Le plan/le tableau peut être utilisé pour un projet entier ou pour une phase importante d’un projet.

Date Tâches	2014												2015		
	Janv	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Jan	Fév	Mar
Tâche1															
Tâche 2															
Tâche 3															
Etc.															

Dans une colonne verticale sur le côté gauche du tableau, faites la liste des tâches dans l’ordre où il faut qu’elles soient exécutées. Divisez le côté droit du tableau dans une ligne du temps qui couvre le temps total requis pour terminer le projet. Pour chaque tâche composante, dessinez une bande horizontale qui couvre le temps depuis la date prévue pour le début de la tâche jusqu’à la date de sa fin. S’il faut ajouter de nouvelles tâches plus tard, discutez-en avec le groupe et prenez la décision ensemble.

Identifiez la première tâche qui doit être accomplie. Placez la fiche correspondante à l’extrême gauche de la surface de travail.

Identifiez toutes les autres tâches qui peuvent être démarrées en même temps que la tâche n° 1. Alignez ces tâches sous la tâche n° 1 sur la surface de travail.

Identifiez toutes les autres tâches qui peuvent être démarrées en même temps que la tâche n° 2. Alignez ces tâches, soit au-dessus, soit au-dessous de la tâche n° 2 sur la surface de travail.

Continuez ce processus jusqu’à ce que toutes les tâches composantes soient placées dans la séquence.

Identifiez la durée des tâches. En utilisant le savoir des membres de l’équipe, arrivez à un consensus sur le laps de temps le plus probable que chaque tâche demandera pour être terminée.

La plan/ le tableau aide le groupe à éviter des lignes du temps et des attentes de calendrier irréalistes, pour aider à identifier et raccourcir des tâches qui sont des goulots d’étranglement et à focaliser l’attention sur les tâches les plus importantes. Ceci aidera l’évaluation.

Planifier les ressources

La planification comporte aussi l’identification des moyens (humains, légaux, financiers, matériels) nécessaires pour exécuter notre action et atteindre nos objectifs. Beaucoup de choses peuvent être faites sans aide financière. Le manque d’argent ne doit jamais être invoqué comme une raison de s’asseoir et d’attendre, ou de ne pas entamer de nouveaux projets.

Quelles ressources sont nécessaires pour assurer l’exécution fructueuse du plan ?



5.1.2. Ressources humaines

Identifiez par le nom les personnes individuelles et les groupes qui joueront un rôle moteur dans le projet. Pour chacun, décrivez leurs rôles et responsabilités dans le projet. Créez une feuille unique contenant cette information.

5.1.3. Ressources matérielles

La planification prend aussi en compte l'usage de moyens matériels (financiers et autres). Même s'il n'en faut pas beaucoup, le projet aura besoin de certaines finances. Dès que possible, il faudrait trouver une manière de financer le travail en cours. Le projet devrait avoir ses propres sources de revenus et chercher ses propres ressources. Voyez les congrégations, les personnes individuelles et les groupes qui pourraient donner un soutien financier, si petit soit-il. Il faut qu'il y ait un usage "transparent" et efficace ainsi qu'un contrôle rigoureux des ressources.

Au commencement de votre projet, il vous faudra établir un budget provisoire. Vous devrez comparer régulièrement le budget prévu avec les relevés de compte réels, de manière à cibler tous écarts apparents.

5.1.4. Plan des communications

Créez un document qui montre qui doit être tenu informé du projet (provinces, évêques, prêtres, paroisses, groupes, personnes individuelles, etc.) et comment ils recevront l'information (email, lettre de nouvelles, téléphone). Le plus facile est un rapport mensuel ou bimensuel du progrès, décrivant comment le projet avance, les étapes importantes parcourues et le travail planifié pour la période suivante.

5.1.5. Plan de gestion des risques

Identifiez les risques possibles et notez ce que vous ferez pour les empêcher de survenir et ce que vous ferez au cas où ils surviennent.

Revoyez régulièrement votre prévision des risques, en ajoutant de nouveaux risques à mesure qu'ils surviennent durant la vie du projet. Souvenez-vous : si les risques sont ignorés, ils ne disparaissent pas.

Il est important de prendre toutes les précautions légales nécessaires pour résoudre la question de l'indépendance et la relation d'un projet de Justice et Paix avec la communauté, la province et la congrégation. Le projet doit-il être autonome par rapport à l'institution ? Comment pouvons-nous à la fois assurer un certain degré d'indépendance et maintenir quand même un niveau commun d'intérêt ?

5.1.6. Décider quand évaluer

Décidez quand vous évalueriez votre action, qui en sera responsable et qui préparera cette évaluation.

Fixer la base pour l'évaluation

Le travail que vous avez fait jusqu'à présent dans la planification est déjà en train de préparer et de faciliter votre évaluation une fois que les objectifs et les tâches auront été réalisés.

Le triangle suivant peut vous aider à la visualiser. Nous y utilisons les termes **entrée (input)**, **sortie (output)**, **résultat** et **impact**. Ceux-ci sont en relation à l'idéal, aux buts et aux objectifs – ce que vous planifiez de faire.

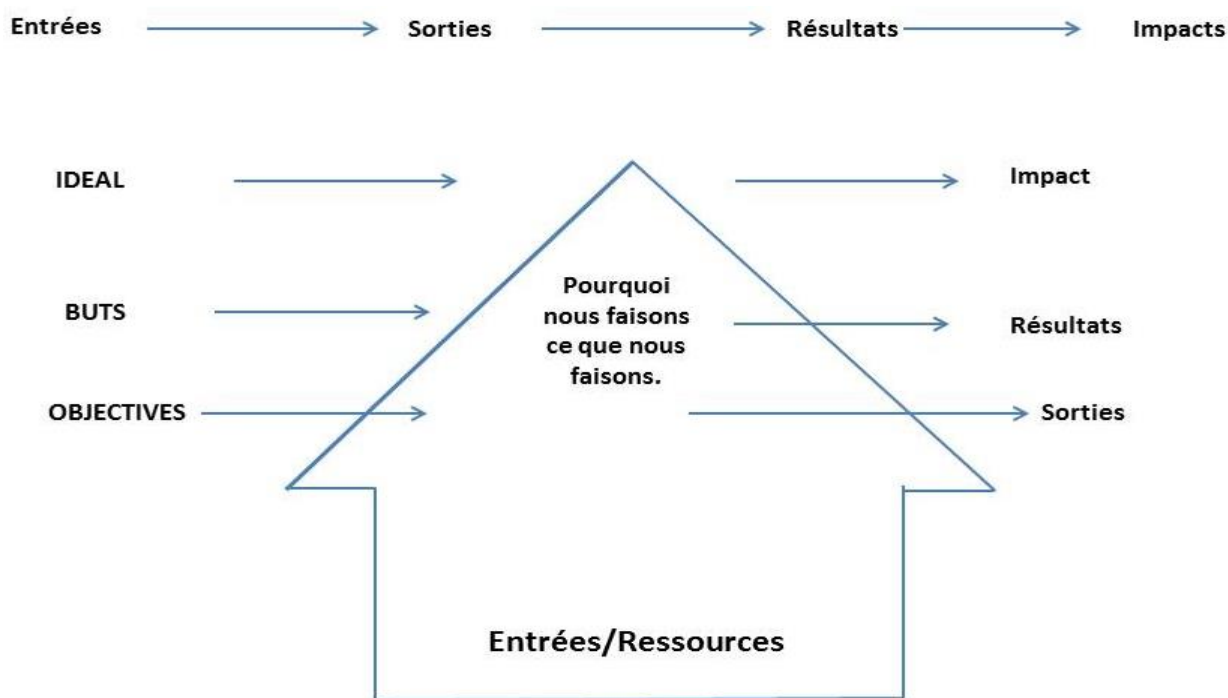
Les entrées sont toutes les ressources que vous mettez dans la réalisation du projet (personnes, ressources techniques, temps, argent, compétence, techniques, locaux, etc.), par exemple, le budget, une personne pour faire une base de données, etc. Les entrées affectent directement la qualité et le niveau de vos sorties.

Les sorties sont tous les produits et services que vous livrez comme une partie de votre travail. Des exemples de sorties sont : des sessions de soutien à des cours de formation, des publications, de la publicité.



Un **résultat** est le changement qui se produit comme résultat direct de sorties du projet, par ex. la capacité de savoir d'où viennent les armes, la conscience de la qualité des médicaments, la conscience des fermiers familiaux des impacts négatifs de l'accaparement des terres.

Impact se réfère aux changements ou effets plus larges ou à long terme des activités, sorties et résultats d'un projet. Il peut être difficile d'évaluer ce niveau de changement dans le court ou moyen terme.



Fixer des indicateurs de résultats

Les indicateurs de résultats montrent que le résultat s'est réellement produit, ou qu'il y a du progrès vers sa réalisation. Ils peuvent être quantitatifs (décompte des choses qui arrivent) ou qualitatifs (ils évaluent les perceptions et les expériences des personnes). Chaque résultat peut avoir de nombreux indicateurs possibles. Utilisez les plus importants, par ex. le nombre de personnes qui achètent des médicaments dans les centres de santé et les pharmacies ; le nombre de fermiers familiaux qui participent aux causeries sur l'accaparement des terres.

Regardez votre planification et, pour chaque tâche, ajoutez un ou plusieurs indicateurs.

Regarder la planification et y réfléchir

Une fois que vous avez fait votre planification, vous aurez besoin de prendre le temps de la regarder et de partager sur certaines questions qui vous aideront à la mettre en œuvre.



Quels sont vos plans à court et à moyen terme ?



- ☞ Sommes-nous capables de mettre ces plans en œuvre avec succès ?
- ☞ D'après vous, quels seront les plus grands défis pour le groupe quand il mettra en œuvre le plan de son projet ?
- ☞ Comment allons-nous gérer le processus de mise en œuvre ?
- ☞ Comment la charge de travail sera-t-elle partagée ?

Comment obtenir le soutien des leaders religieux et des institutions religieuses

Pour obtenir ce soutien, il faudra que chacun soit tenu au courant et bien informé du progrès des diverses activités. Si vous réunissez les gens de cette manière, beaucoup d'entre eux développeront une solidarité avec ce qui se passe. Cependant, même sans cette solidarité, le projet a en lui-même une vie et une logique propres.

6. UNE ANALYSE DU CHAMP DE FORCES

Une fois que nous avons notre plan d'action, il faut que nous voyions les facteurs qui nous aideront et ceux qui nous empêcheront d'atteindre le but.

Vous pouvez vous attendre à de l'opposition à votre action. Tout changement fait face à de la résistance. C'est naturel! Quand vous vous trouvez devant de l'opposition, rappelez-vous que vous avez l'appui d'autres groupes JPIC et réseaux auxquels vous appartenez et, espérons-le, des dirigeants de l'Eglise et de la congrégation. Les faits et les informations que vous avez récoltés jusqu'à présent seront de votre côté quand vous devrez répondre à ceux qui vous sont opposés, vous et le groupe.

N'évitez pas l'opposition et les situations embarrassantes. Parfois il est plus facile de choisir l'option 'sûre' qui ne rencontrera pas d'opposition et ne rendra pas nos vies difficiles. C'est une tentation. Nous devons toujours choisir l'option la plus efficace qui traitera au mieux le problème. Nous devons demander : "Sommes-nous en train de choisir l'option sûre ? Ou choisissons-nous l'option la plus juste ?"

Une méthode pour identifier les facteurs impliqués dans les processus de changement social est **l'analyse du champ de forces**. Ceci aide à identifier les facteurs qui doivent être traités et surveillés si on veut réussir le changement. Elle nous aide à voir les facteurs qui vont décourager le changement (forces gênantes) et ces pressions qui soutiennent le changement dans la direction désirée (forces qui aident). Un facteur peut être des personnes, des ressources, des attitudes, des traditions, des règlements, des valeurs, des besoins, des désirs, etc.

Lorsqu'on prévoit d'agir envers les forces qui aident et celles qui gênent, il vaut généralement mieux de commencer par travailler à affaiblir ou réduire les *forces gênantes*.

Nous pouvons avancer vers nos buts, soit en augmentant les forces qui aident, soit en affaiblissant les forces gênantes. En général, il vaut mieux commencer par travailler à affaiblir ou réduire les forces gênantes. Si nous commençons par augmenter et renforcer les forces qui aident, nous risquons d'aboutir à renforcer les forces gênantes. Habituellement, les gens deviennent très résistants s'ils pensent qu'on est en train de les forcer à changer ou à faire des choses.



Graphique pour l’analyse des forces

Forces POUR le changement = Forces QUI AIDENT	Cote	Situation actuelle	Forces CONTRE le changement = Forces GENANTES	Cote	BUT, changement proposé
TOTAL	X		TOTAL	X	

Dessinez sur une grande feuille un tableau comme celui qui précède. La première colonne s’appelle **‘Forces qui aident’** – les forces qui aideront à atteindre le but. La colonne deux est la cote pour chaque force qui aide. La troisième colonne est la **‘Situation actuelle’** – la situation telle qu’elle est maintenant. La colonne quatre est appelée **‘Forces gênantes’** – les forces qui croiseront le chemin et qui retarderont l’action. La colonne cinq est la cote que vous donnez à chacune des forces gênantes. La colonne six est le **‘but’, le changement proposé** – ce que nous visons à réaliser par l’action sociale.

Notez toutes les personnes et tous les groupes qui soutiendront notre action sociale. On les appelle les **‘Forces qui aident’**.

Vous pouvez faire la cotation soit par un nombre de 0 à 10 (10 étant la plus grande aide). Au lieu d’un nombre, vous pouvez dessiner une flèche à la droite de chaque ‘Force qui aide’. Si la personne ou le groupe vous aide énormément, dessinez une longue flèche pour montrer qu’ils vous donneront beaucoup d’aide pour atteindre le but. S’ils n’aident qu’un peu, dessinez une flèche plus courte.

Sous les **‘Forces gênantes’** notez toutes les personnes et tous les groupes qui, probablement, ne soutiendront pas l’action sociale.

Vous pouvez faire la cotation soit par un nombre de 0 à 10 (10 étant le plus grand empêchement). Au lieu d’un nombre, vous pouvez dessiner une flèche à la droite de chaque ‘Force gênante’. Si la personne ou le groupe vous retarde un peu, dessinez une flèche courte. Si la personne ou le groupe vous retarde fortement, dessinez une longue flèche pour montrer qu’ils peuvent vous causer beaucoup d’ennuis et qu’ils rendent l’accession au but très difficile.

Dans la colonne « Situation présente » écrivez le problème que le groupe a identifié et dont il veut s’occuper.

Dans le BUT, notez le but que le groupe a choisi.

Faire l’analyse du champ de forces

1. Faites un ‘brainstorming’ pour découvrir les facteurs (personnes, groupes et structures) qui soutiendront l’action et qui nous aideront à atteindre notre but. Ecrivez-les (noms de personnes, de groupes et de structures) dans la colonne des ‘Forces qui aident’.



2. Parcourez chacun dans la liste dans la colonne des '**Forces qui aident**' et décidez avec le groupe combien d'aide ils peuvent et pourront donner. Dessinez une flèche ou écrivez un nombre dans la colonne 'cote' pour exprimer ceci.
3. Faites un 'brainstorming' pour découvrir les facteurs (personnes, groupes et structures) qui ne soutiendront pas l'action et qui nous empêcheront d'atteindre notre but. Ecrivez les noms de ces personnes, groupes et structures dans la colonne des 'Forces gênantes'.
4. Avec le groupe, parcourez chacun dans la liste dans la colonne des 'Forces gênantes' et décidez à quel point ils seront gênants et avec quelle force ils s'opposeront à l'action sociale du groupe. Dessinez une flèche ou écrivez un nombre pour montrer la résistance et l'opposition prévues.
5. Si vous avez mis des nombres dans les colonnes des cotes, additionnez les cotes des forces gênantes et des forces qui aident.
6. L'analyse du champ de forces vous aidera à voir si votre but est viable. Si les forces gênantes sont beaucoup plus grandes que les forces qui aident, il pourrait se faire que vous deviez commencer par choisir un but plus réaliste.

6.1.1. Examiner l'analyse du champ de forces pour tirer des conclusions

Faites cette analyse :

Divisez les gens en petits groupes et demandez à chaque groupe d'étudier l'analyse du champ de forces et de discuter comment leur groupe devrait travailler avec les forces qui aident et celles qui gênent. *Où devraient-ils commencer ? Comment peuvent-ils réduire les forces gênantes ? Comment peuvent-ils augmenter les forces qui aident ?*

Les groupes font leur rapport. Discutez les idées avec le groupe et convenez d'un plan d'action initial sur la manière de réduire les forces gênantes et d'accroître celles qui aident.

Si vous pouvez changer les forces, la situation changera. Examinez le diagramme et évaluez les forces qui empêchent le progrès le plus notablement. Par exemple, quelle(s) force(s) gênante(s) semble(nt) avoir l'effet le plus significatif ? Si elle(s) étai(en)t enlevée(s), la situation changerait-elle assez pour vous permettre d'atteindre votre but ? Si oui, comment pouvez-vous l'enlever (les enlever) ? Si elle(s) ne peu(ven)t pas être enlevée(s), l'enlèvement de plusieurs autres forces fournirait-il le résultat désiré ?

Ensuite, examinez les forces motrices (qui aident). Que peut-on faire pour augmenter la puissance des forces motrices qui amortiraient les forces gênantes ? De nouvelles forces motrices peuvent-elles être créées pour déplacer l'équilibre ?

Sélectionnez trois ou quatre stratégies qui déplaceraient l'équilibre en faveur de l'accession à votre but. Discutez et développez des stratégies pour traiter chacune.

Eliminer ou affaiblir les forces qui n'aident pas permettra aux forces motrices de pousser au-delà du statu quo, en rendant possible d'arriver au but.

Stratégies

L'analyse du champ de forces nous aide à décider les "stratégies" de l'équipe.

Des stratégies sont les méthodes par lesquelles on s'attend à ce que les objectifs soient atteints. Par ex. comment allons-nous travailler avec les groupes qui nous aident ; comment allons-nous traiter les groupes gênants ; comment pouvons-nous conscientiser davantage le public ; comment influencer la société qui affecte le problème ?



Nous aurons besoin de types différents de stratégies quand nous traiterons avec des dirigeants d'Eglise, le public ou les sociétés qui influencent le problème.

Nos stratégies affecteront la manière d'atteindre nos buts.

Partenariats

Les partenariats sont un véhicule très utile pour partager la charge, pour mettre en œuvre les plans de développement communautaire et pour réaliser certains des rôles possibles.

Souvent dans la même ville, la même province, le même pays, la même région ou même au niveau international, nous pouvons trouver des groupes qui, bien qu'ils aient une orientation différente, ont les mêmes intérêts que ceux que nous avons dans notre projet. Si nous avons tous deux certains buts ou objectifs communs, alors nous pouvons être capables de former un partenariat. Il peut y avoir différentes formes de partenariat, allant depuis trouver et partager des informations jusqu'à former des plateformes communes. Nous pouvons arriver à un accord pour partager une partie du travail, du risque, des résultats ou des revenus.

Les partenariats nous aident à construire notre organisation, à avoir accès à davantage de ressources et à jouir de bénéfices mutuels. Si nous sommes un groupe d'organisations avec un but ou objectif commun, nous pouvons former une plateforme pour entreprendre certaines actions en commun. Alors nous pourrions partager nos ressources pour atteindre notre but.

Une plateforme d'organisations peut nous aider à être plus crédibles (parce qu'elle est plus représentative) et aussi plus efficaces parce que nous mettons certaines ressources en commun.

Les partenariats offrent certains avantages:

Ils sont un moyen de trouver des solutions pour des problèmes complexes.

Ils permettent à des groupes de faire plus avec moins en partageant les coûts, les ressources et les talents .

Ils éliminent la superposition et la duplication de l'effort.

Ils intègrent les idées, les activités et les buts avec d'autres.

Ils font bon usage du savoir et des idées partagés.

6.1.1. Etapes pour construire des partenariats forts

Des partenariats forts et viables ne se font pas par hasard. Des talents, du savoir et de l'expérience sont requis lorsque nous réunissons des personnes pour former des partenariats utiles et productifs. Pour avoir un partenariat efficace vous devez :

Savoir ce que vous voulez faire en tant que partenaires.

Décider qui fera quoi.

Faire un plan et le suivre.

Evaluer les résultats et procéder à des adaptations tout en allant de l'avant.

La logique et les talents utilisés dans la planification de la communauté sont semblables à la logique et aux talents utilisés pour construire et maintenir des partenariats efficaces. Plus d'efforts vous apportez au développement frontal du partenariat, plus fort sera le partenariat.



Les questions principales à poser sont:

- ☞ Quelle est notre vision et quels sont les buts communs que nous voulons atteindre ?
- ☞ Quelle contribution chaque partie apportera-t-elle au partenariat ?
- ☞ Comment prendrons-nous des décisions dans notre partenariat ?
- ☞ Quels processus utiliserons-nous pour résoudre des désaccords ou des conflits ?
- ☞ Comment allons-nous partager les bénéfices ou les produits du partenariat ?

Des organisations ou des groupes qui entrent en partenariat ont habituellement leur propre identité et leur propre travail, en plus de ce qu'ils entreprennent comme partie d'un partenariat. Il en résulte que tous les partenaires n'ont pas besoin d'être impliqués dans la même mesure dans le partenariat.

L'essentiel, c'est que le rôle et les responsabilités de chaque partenaire soient identifiés, compris et acceptés d'avance.

6.1.2. Des facteurs pour des partenariats fructueux

Les partenariats fructueux ont les caractéristiques suivantes :

- Une vision, des buts et des objectifs partagés pour le partenariat.
- Une appartenance clairement définie avec des rôles et des responsabilités.
- Un engagement fort envers la vision et les buts.
- Des plans d'action détaillés.
- Des processus de communication efficaces.
- Des ressources adéquates.
- Un engagement à évaluer et adapter.

Les partenariats efficaces sont construits sur une compréhension claire et sur le respect mutuel.

Les partenariats changent et grandissent avec le temps. Assurez-vous que chaque partenaire soit à l'aise dans la participation au partenariat et sa croissance dans celui-ci, et que le groupe reste inclusif et souple.

S'il y a une compréhension commune claire des rôles et des responsabilités, de la manière dont les décisions sont prises et de la manière dont elles sont communiquées aux autres, votre partenariat peut être couronné de succès. Le manque d'un de ces éléments peut briser votre partenariat.

Demandez aide et assistance quand vous en avez besoin. Une tierce personne peut souvent voir le cœur du souci ou du problème beaucoup plus facilement que celles qui sont au centre du partenariat.

Former un réseau de soutien

Nous formons un réseau de soutien en informant les personnes qui sont favorables à notre action sociale, (comme des structures de Justice et paix, l'évêque, le curé et le conseil pastoral de la paroisse), de ce que



nous projetons de faire et en leur demandant leur soutien et leur appui au cas où nous rencontrerions de l'opposition.

7. ANALYSE 'SWOT'

L'**analyse 'SWOT'** est une méthode d'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces. Dans la planification elle est utilisée pour évaluer les points forts, les points faibles ou limites, les opportunités et les menaces inclus dans un projet, un groupe ou une organisation. Elle implique de spécifier l'objectif du groupe ou du projet et d'identifier les facteurs internes et externes qui sont favorables ou défavorables à l'atteinte de l'objectif.

La table suivante présente une manière aisée de la faire.

	UTILE, FAVORABLE	NUISIBLE
ORIGINE INTERNE	POINTS FORTS: Ce qui, dans le groupe, aide à atteindre les objectifs	POINTS FAIBLES: Ce qui, dans le groupe, rend difficile d'atteindre nos objectifs
ORIGINE EXTERNE	OPPORTUNITES: conditions qui aident le groupe à atteindre ses objectifs	MENACES: conditions qui pourraient gêner les réalisations du groupe

8. PLAIDOYER ET 'LOBBYING'

Plaidoyer est un terme large qui couvre un éventail d'activités qui cherchent à faire advenir un changement social systémique. Le plaidoyer cherche souvent à traiter les causes à la racine, aussi bien que les symptômes, des problèmes sociaux et économiques. Pour ce faire il essaie d'influencer et de toucher les politiques, les attitudes et les relations sociales et de pouvoir. Ainsi le plaidoyer peut inclure le 'lobbying'. Certains exemples d'excellent plaidoyer sont : la campagne contre la dette 'Jubilee 2000' et la campagne pour le bannissement des mines terrestres.

Différences entre plaidoyer et 'lobbying'

Le 'lobbying' et le plaidoyer sont des processus pour influencer ce que d'autres personnes sentent, pensent et croient, de sorte que des changements puissent se produire comme ceux qui exercent l'influence le souhaitent. Parfois il y a confusion entre les mots '*lobbying*' et '*plaidoyer*'. Le '**lobbying**' inclut généralement des tentatives d'**influencer une législation spécifique**. Le **plaidoyer** peut inclure le 'lobbying' mais il couvre un **éventail d'activités beaucoup plus large**, telles que la conscientisation, la recherche de soutien pour l'action, des actions concrètes pour influencer,...

'Lobbying'

Le '**lobbying**' s'efforce d'influencer la législation. Cela peut être aussi simple que "raconter une histoire" et être persuasif pour apporter une différence dans la position d'un législateur sur une question. Le 'lobbying'



essaie d'influencer la politique, les prises de position et les programmes du gouvernement et d'autres institutions officielles.

Ceux qui font la politique ont besoin de votre compétence. Les législateurs (parlementaires, fonctionnaires qui préparent les projets de lois, commissaires, etc.) dépendent d'informations solides pour les aider à prendre leurs décisions concernant la législation ou des règlements. Ils sont souvent ouverts pour entendre ceux qu'ils représentent et les groupes et organisations qui sont préoccupés par la question. Une fois que vous êtes connus, vous pouvez devenir une source fiable d'informations pour vos législateurs et peser sur leur prise de décision. Pour cela il faut que vous connaissiez bien la question. Mais votre expérience personnelle, comme quelqu'un qui est touché par la question ou qui est proche de la communauté affectée, est aussi importante.

Comment faire plaidoyer et 'lobbying'

Le 'lobbying' et le plaidoyer devraient avoir lieu systématiquement et simultanément au niveau national, régional, du district et local/communautaire. Le 'lobbying' et le plaidoyer doivent être constructifs. S'ils sont négatifs ou s'ils embarrassent les personnes concernées, ils ne réussiront pas.

Le travail fait jusqu'à présent aidera le travail de plaidoyer et de 'lobbying'. Vous avez vu ce que vous voulez changer et comment faire advenir ce changement. Dans l'analyse du champ de forces vous avez vu les personnes et organisations particulières qui sont ouvertes au changement et celles qui y sont opposées. Vous avez décidé d'une stratégie et vous avez vu la nécessité d'adapter votre planification aux situations changeantes.

Ciblez les personnes ou groupes particuliers qui sont dans des positions clés pour prendre des décisions. Construisez une relation avec eux en tant que personnes individuelles plutôt qu'avec des institutions. Pour construire ces relations vous avez besoin de temps, de patience et de savoir professionnel. Ayez une approche graduelle et constructive. Commencez par essayer d'influencer des programmes ou projets spécifiques aux niveaux local et du district. Vous pouvez commencer à travailler avec ceux qui s'opposent au changement que vous visez à apporter. Ensuite vous pouvez travailler avec ceux qui soutiennent le changement.

Pour réussir le 'lobbying' et le plaidoyer, il est important d'impliquer des gens et d'avoir un agenda réactif tout prêt – mais en même temps d'avancer/de promouvoir un agenda pro-actif.

Les informations et les données générées doivent être diffusées de sorte que les gens soient conscients de ce qui se passe. Soyez sûrs de rester en contact avec les autorités en cause et de les informer.

Planifier les activités de plaidoyer

Quand vous planifiez des activités de plaidoyer, l'expérience et la connaissance du sujet/de la question et de son environnement politique sont cruciales.

Dans votre planification vous devez tenir compte de vos activités de plaidoyer et de 'lobbying'. Vous avez fait énormément de travail en préparant ceci. Dans l'analyse, vous avez analysé les politiques relatives à la question. Vous avez aussi considéré les forces et faiblesses relatives de votre organisation (analyse SWOT) et vous avez vu si vous avez la capacité d'aller de l'avant.

Identifiez les gens chez qui vous allez faire du 'lobbying' (parties prenantes, décideurs et influenceurs). Identifiez les gens importants par leur NOM de sorte que vous puissiez commencer à construire une relation avec eux pour un travail efficace de plaidoyer.

8.4.1. Définir les groupes cibles

Placez vos cibles dans différentes catégories.



Parties prenantes – personnes individuelles et groupes qui ont, ou auront un intérêt dans ce pourquoi vous plaidez et ce que vous voulez changer. Ils peuvent être des organisations qui travaillent dans le même but ou y sont intéressés, la population touchée par la question, les familles des victimes, etc.

Décideurs – personnes individuelles importantes qui feront advenir certains des changements que vous voulez réaliser.

Influenceurs – personnes qui peuvent influencer les décideurs (media). Les Influenceurs peuvent agir en votre nom ou contre vous.

Visez les personnes dans les institutions, pas les institutions elles-mêmes. Dans le 'lobbying', des institutions comme le Ministre de XXX n'existent pas. Ce qui existe, et ce qui devrait être ciblé, ce sont des personnes individuelles importantes qui ont de l'influence dans le domaine qui vous préoccupe. Identifiez-les par leur nom et leur position, par ex. Hon. Joseph Mungai (Ministre), Mme Mwamtumu Malale (Secrétaire permanente); Mme Eva Mwangi (Directrice du département qui prépare la législation), etc.

Quand vous avez fait ceci, déterminez clairement ce que vous avez besoin de savoir ou d'obtenir de la personne identifiée. Utilisez ce que vous avez appris de l'expérience passée au sujet de ce qui a marché ou qui n'a pas marché ou qui a aidé à atteindre un but désiré.

Dans nos activités de plaidoyer et de 'lobbying', nous ne devrions pas oublier l'Eglise à tous les niveaux, depuis les paroissiens jusqu'aux chefs de la communauté, prêtres, religieux-religieuses, évêques, nonce...

Nous devrions aussi cibler des professionnels et des personnes d'influence dans les sociétés, syndicats, institutions internationales, etc.

8.4.2. Définir vos messages

Identifiez les canaux appropriés des media.

8.4.3. Outils de plaidoyer

Les outils de plaidoyer incluent de brefs messages, des fiches d'information, des media, des réunions, des visites personnelles, des appels téléphoniques, de la vidéo, de la correspondance écrite, des communications électroniques, l'usage de personnes influentes, etc.

8.4.4. Messages de plaidoyer:

Des messages pertinents qui attirent l'œil et l'oreille sont utiles pour un 'lobbying' et un plaidoyer plus approfondis. La phrase courte passera facilement comme un message. Quelques exemples: De l'eau potable pour tous ; Notre pays n'est pas à vendre ; Les fermiers familiaux ont besoin de leur terre pour vivre ; Augmentez le prix du coton ; La vie des malades du VIH/sida est importante : donnez-leur les antirétroviraux.

8.4.5. Ecrire une fiche d'information

Une page A4, maximum deux pages.

Une **fiche d'information** est une présentation de données dans un format qui met l'accent de manière concise sur les points principaux et, dans ce cas, sur l'information que vous présentez à la personne vis-à-vis de qui vous faites du 'lobbying'. La mise en page est simple et souvent standardisée et c'est habituellement sur une page imprimée unique. Les fiches d'information devraient inclure ce qui suit :

Un titre en gras, facile à lire, qui identifie votre organisation :

Le titre et le numéro de la législation.



Votre attitude envers la législation que vous ciblez. (Etes-vous pour ou contre elle ? Cherchez-vous un amendement ? Demandez-vous une nouvelle législation ?).

Présentez BRIEVEMENT ce pour quoi vous faites du 'lobbying' (une phrase) par ex. "AEFJN demande une directive de l'UE réglementant la qualité des médicaments exportés de l'UE vers l'Afrique".

Expliquez la situation/le problème. Utilisez des points brefs, concis, avec des puces.

Discutez la solution et l'impact qu'elle aura. Incluez une déclaration finale qui relie votre problème à la circonscription électorale de votre représentant(e) et qui dit ce que vous souhaitez qu'il/elle fasse.

Incluez l'information pour un contact pour le sponsor du projet de loi (la personne ou le parti qui le soutient).

Nommez d'autres personnes qui soutiennent votre demande, et identifiez tous les membres d'une coalition dont vous faites partie.

Incluez la déclaration de mission de votre organisation.

Incluez toujours une information sur le contact.

8.4.6. Exercice : dresser la carte des acteurs principaux des politiques sur la question

Il est aussi important de faire un exercice en dressant la carte des acteurs principaux qui ont des appuis pour influencer les politiques. Vous en avez vu beaucoup dans l'analyse du champ de forces. Ajoutez les nouveaux que vous découvrirez au cours de votre plaidoyer et de votre 'lobbying'.

8.4.7. Articles pour les media, interviews à la radio et la TV

Ce sont des moyens très importants pour conscientiser le public; souvent les media ont une grande influence sur ceux qui font la politique. Faites ce que vous pouvez pour les mettre de votre côté.

Manuels et documents sur le plaidoyer et le 'lobbying'

Il y a une série de manuels sur le 'lobbying' sur le site web d'AEFJN:

<http://www.aefjn.org/index.php/plaidoyer.html> et

[020101 AEFJN Advocacy Lobbying Handbook AEFJN 2002_eng updated.doc \(385.0 kB\)](#) (en anglais).