

# Le plaidoyer et la justice sociale : mesurer l'IMPACT

*Un guide pour le suivi, l'évaluation  
et l'apprentissage en matière  
de plaidoyer juridique*

# Table des matières

REMERCIEMENTS	I
UN MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL	II
GLOSSAIRE	III
ACRONYMES	IV
LISTE DES FIGURES	IV

## PARTIE I : BÂTIR UN SYSTÈME DE SUIVI ET D'ÉVALUATION POUR LE PLAIDOYER



<b>SECTION 1 : INTRODUCTION</b>	<b>2</b>
1.1. Présentation du Réseau juridique canadien VIH/sida	2
1.2. Pourquoi un guide pour le suivi et l'évaluation du plaidoyer juridique?	2
1.3. Comment utiliser ce guide	2
<b>SECTION 2 : RUDIMENTS DU SUIVI, DE L'ÉVALUATION ET DE L'APPRENTISSAGE (SÉA)</b>	<b>3</b>
2.1. Pourquoi devriez-vous évaluer le plaidoyer?	3
2.2. Le plaidoyer est une chose compliquée : implications pour le SÉA	4
2.3. Quatre éléments à établir pour un SÉA efficace	4
<b>SECTION 3 : DÉVELOPPER UN CADRE DE TRAVAIL POUR COMPRENDRE ET ÉVALUER LE PLAIDOYER</b>	<b>6</b>
3.1. Cadre de travail générique pour le plaidoyer	6
3.2. Créer un cadre de travail pour le SÉA concernant le plaidoyer juridique	9
3.3. La théorie du changement : qu'est-ce que c'est?	14
3.4. La théorie de l'action : identifier des points stratégiques d'intervention	14
3.5. Étude de cas : la théorie de l'action	14
3.6. Utiliser la théorie de l'action comme structure pour concevoir votre plan de SÉA	15
<b>SECTION 4 : INTRODUIRE UN SYSTÈME DE SÉA DANS VOTRE ORGANISME</b>	<b>17</b>
4.1. Portée du suivi et de l'évaluation formels	17
4.2. Institutionnaliser un bon système de SÉA au sein de votre organisme	17
4.3. Déployer un système de SÉA dans un organisme de plaidoyer	18
4.4. Points de résistance	19
<b>SECTION 5 : DÉMARRAGE AVEC CERTAINS OUTILS DE SUIVI</b>	<b>20</b>
5.1. Des outils de suivi élémentaire pour le plaidoyer juridique et d'autres types	20
1. Mesure de l'achalandage web, des médias sociaux et du militantisme en ligne	20
2. Suivi des médias	21
3. Suivi de la création et de la dissémination de connaissances	21

4. Cartographie d'alliance	22
5. Cartographie du pouvoir	23
6. Outil de pré-évaluation et de suivi pour le contentieux stratégique	23
7. Interviews interceptées	24
8. Examens post-événement (ou événement critique) (EPÉ)	24
9. Développer un guide de présentation élémentaire des priorités de l'organisme	25
<b>SECTION 6 : QU'EN EST-IL DE L'ÉVALUATION EXTERNE?</b>	<b>26</b>

## PARTIE II : CERTAINS MODÈLES D'OUTILS DE SUIVI

27

1. Suivi des médias	28
2. Cartographie d'alliance	29
2A Formulaire de cartographie d'alliance	29
2B Visualisation de cartographie d'alliance	31
3. Examen post-événement (EPÉ)	32
3A Examen post-événement pour un événement présenté par le Réseau juridique	32
3B Examen post-conférence ou post-réunion, par les participants	33
3C Formulaire de planification, suivi et EPÉ pour des événements coparrainés	34
4. Examen de pré-évaluation et d'évaluation intérimaire et finale d'un contentieux stratégique	37

## ANNEXE I : CERTAINES APPROCHES À L'ÉVALUATION POUR LES ÉVALUATIONS EXTERNES

45

ÉVALUER L'INFRASTRUCTURE, LA CAPACITÉ ET LES COLLABORATIONS D'UN ORGANISME	45
Approche évaluative 1 : Évaluation de la capacité organisationnelle de plaidoyer	45
Approche évaluative 2 : Évaluation de la capacité et des pratiques de collaboration	45
ÉVALUATION FORMATIVE (ÉVALUER UN PROCESSUS ET L'ÉVOLUTION D'UNE STRATÉGIE)	45
Approche évaluative 3 : Évaluation développementale	45
ÉVALUATION D'IMPACT DE CHANGEMENTS À DES POLITIQUES	46
Approche évaluative 4 : Étude de cas	46
VALEUR DE L'INVESTISSEMENT	46
Approche évaluative 5 : Valeur de l'investissement	46

## ANNEXE II : RESSOURCES ADDITIONNELLES

47

---

# Remerciements



## **Le Réseau juridique canadien VIH/sida et Roper LYV Consulting remercient :**

Le Programme de subventions de partenariat du Ministère des Affaires civiques et de l'Immigration de l'Ontario; Jared Raynor et Deepti Sood, du TCC Group, qui ont généreusement partagé leur travail sur l'évaluation de litige stratégique; Gabrielle Watson et Susie McLean, pour leur examen détaillé du guide; et les membres dévoués du personnel et du conseil d'administration du Réseau juridique canadien VIH/sida, qui ont mis à l'essai les instruments et partagé leurs idées.

Le développement de ce guide pour le Réseau juridique canadien VIH/sida a été dirigé par Kimahli Powell, directeur du développement et du rayonnement, et par Sandra Ka Hon Chu, directrice de la recherche et du plaidoyer, avec les rétroactions d'Alison Symington, Janet Butler-McPhee, Vajdon Sohaili, Adrineh Der-Boghossian et Richard Elliott, directeur général. Un grand merci à Laura Roper, de Roper LYV Consulting, pour son rôle dans la préparation de ce guide.



---

# Un mot du directeur général

Le plaidoyer pour les droits humains : nous le faisons parce que nous sommes engagés à la justice et parce que nous savons que, sans plaidoyer, il est rare que ceux qui ont le pouvoir de définir les règles agissent de la bonne façon. Trop souvent, ceux qui désirent le pouvoir et ceux qui le détiennent cherchent, créent et appliquent des règles qui leur permettent d'accéder au pouvoir ou de le conserver. Cela implique souvent qu'ils concourent tacitement ou contribuent activement à démunir d'autres personnes de leur pouvoir et à ce qu'elles subissent des abus – en particulier celles qui sont déjà défavorisées ou marginalisées, ou qui sont des cibles faciles.

L'histoire de l'épidémie du VIH démontre de manière flagrante et tragique comment le déni des droits et de la justice catalyse une crise de santé publique. Parallèlement, le passé nous enseigne que les droits et la justice sont essentiels à une réponse efficace – et il met en relief les raisons pour lesquelles il est urgent et important que nous les défendions. L'histoire du VIH et du sida raconte la perte de millions de vies en raison de l'indifférence, de l'apathie, de la discrimination et de la cupidité d'un trop grand nombre de décideurs, mais elle révèle aussi comment le plaidoyer et les activistes peuvent sauver – et ont sauvé – des millions de vies.

Le plaidoyer peut prendre de nombreuses formes. Différentes tactiques et différents outils seront nécessaires, selon le moment et le cadre juridique et sociopolitique, pour différents militants qui s'attaquent à un défi de diverses façons – en adoptant différentes positions institutionnelles, organisationnelles, politiques et géopolitiques, et en apportant une variété de capacités, de cultures organisationnelles et de ressources à leur projet de plaidoyer. Au Réseau juridique canadien VIH/sida, l'implication spécifique dans le droit et l'utilisation des outils qu'il peut offrir sont des éléments fondamentaux de notre approche générale au plaidoyer pour les droits humains en réponse au VIH, que ce soit individuellement ou conjointement à un éventail de partenaires et d'alliés, au Canada ou dans le monde.

Évidemment, nous voulons réussir notre plaidoyer : corriger une injustice, abolir une loi ou une politique néfaste, faire changer des attitudes discriminatoires, protéger des individus et des communautés contre des abus, trouver des fonds pour protéger la santé et sauver des vies. Pour augmenter nos chances de susciter des changements, nous voulons adopter une approche plus systématique à l'évaluation de l'impact de nos efforts de plaidoyer. Qu'est-ce qui fonctionne? Et qu'est-ce qui fonctionne moins bien?

Dans ce guide, nous tentons d'approfondir et de distiller notre réflexion sur les façons de suivre et de mesurer notre impact en tant que militants, et d'en tirer des leçons – particulièrement dans le cadre de notre travail de plaidoyer juridique. Nous avons tiré des connaissances de ce processus et nous espérons que notre engagement à l'apprentissage continu fera de nous des militants meilleurs, plus forts et plus efficaces. Nous espérons que ce guide sera utile à votre réflexion sur les défis du suivi et de l'évaluation du plaidoyer juridique, et nous avons hâte d'apprendre de vos expériences.

Finalement, que victoire ou défaite s'ensuive, ce qui compte le plus est de défendre la justice. Bien entendu, la victoire est préférable.

Solidairement,  
**Richard Elliott**

---

# Glossaire

## Termes relatifs au plaidoyer

Dans le contexte particulier de ce guide et du travail de plaidoyer du Réseau juridique canadien VIH/sida, les termes que nous employons sont définis comme suit :

**Contentieux stratégique (ou litige d'intérêt public) :** Mode spécifique de plaidoyer juridique, ce processus consiste à *intenter* une affaire en justice ou à *intervenir* dans une affaire qui a le potentiel d'apporter des changements significatifs au droit, à l'interprétation de la loi ou à la pratique juridique, afin de respecter, de protéger et de réaliser les droits d'un groupe ou d'une catégorie d'individus. Le litige stratégique est souvent utilisé conjointement à d'autres outils de plaidoyer pour sensibiliser, pour rehausser l'appui à la catégorie d'individus qui est affectée et pour encourager ou faire ordonner une réforme législative.

**Plaidoyer :** Processus qui consiste à tenter d'influencer la formulation ou la mise en œuvre de politiques. Des efforts de plaidoyer peuvent cibler des instances gouvernementales locales, provinciales/territoriales ou fédérales; des instances régionales; des instances internationales; ou des acteurs du secteur privé – ou encore des décideurs spécifiques au sein de ces instances.

**Plaidoyer juridique :** Le recours au droit ou à des outils, raisonnements, processus et mécanismes juridiques pour défendre ou faire progresser les droits humains d'un individu ou d'un vaste groupe d'individus. Le plaidoyer juridique peut impliquer divers paliers de droit (p. ex., local, provincial, fédéral ou international) et cibler des forums nationaux, régionaux et internationaux. Outre le recours aux tribunaux, le plaidoyer juridique utilise plusieurs stratégies associées au plaidoyer général pour influencer les connaissances, les attitudes et les actions du public et des législateurs afin d'appuyer des politiques plus justes, notamment par la réforme législative.

## Termes relatifs au suivi, à l'évaluation et à l'apprentissage (SÉA)

**Apprentissage stratégique :** Approche qui consiste à utiliser des données sur ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, pour tirer des perspectives pratiques afin d'améliorer les approches stratégiques et tactiques et d'accroître l'impact.

**Culture d'apprentissage :** Un environnement qui encourage la curiosité, qui récompense l'apprentissage découlant des réussites et des échecs et qui prône l'échange de perspectives stratégiques en tant qu'atouts institutionnels clés.

**Évaluation :** L'action d'évaluer de la manière la plus systématique et la plus objective possible l'efficacité d'une stratégie, d'un programme ou d'une initiative afin de l'ajuster ou de l'améliorer pour l'avenir (**évaluation formative**), ou d'évaluer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints à la fin du programme (**évaluation sommative, des résultats ou de l'impact**). L'évaluation des résultats peut également être formative, en éclairant des efforts de plaidoyer subséquents..

**Suivi :** Processus continu ou fréquent qui mesure les progrès dans la réalisation des activités pertinentes au plan de mise en œuvre d'une initiative.

**Théorie de l'action :** Articulation de la logique du programme, identifiant les interventions clés d'un organisme ou d'une alliance, leur séquence et leurs résultats escomptés, et conduisant éventuellement à l'atteinte des objectifs de plaidoyer. Une théorie de l'action est souvent représentée par un organigramme, un diagramme de causalité ou une matrice. Elle est la base de la stratégie du programme et du plan de suivi, d'évaluation et d'apprentissage.

**Théorie du changement :** Aux fins du présent guide, la théorie du changement est un énoncé de haut niveau concernant les facteurs et acteurs clés qui entraînent le changement souhaité. L'énoncé de mission d'un organisme reflète habituellement sa théorie du changement, dans une certaine mesure.

## Acronymes

<b>CPÉAS</b>	Clair, Pertinent, Économique, Adéquat, Suivable
<b>EPÉ</b>	Examen post-événement
<b>LRC</b>	<i>Loi sur le respect des collectivités</i>
<b>PMO</b>	Peine minimale obligatoire
<b>SCS</b>	Services de consommation supervisée
<b>SÉA</b>	Suivi, évaluation et apprentissage
<b>Sida</b>	Syndrome d'immunodéficience acquise
<b>SMART</b>	Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporalisé
<b>TdA</b>	Théorie de l'action
<b>TdC</b>	Théorie du changement
<b>VHC</b>	Virus de l'hépatite C
<b>VIH</b>	Virus de l'immunodéficience humaine

## Liste des figures

<b>Figure 1</b> Cadre de conception et d'évaluation du plaidoyer : auditoire et domaines de changement.....	6
<b>Figure 2</b> Cadre de stratégie : stratégies et tactiques .....	7
<b>Figure 3</b> Cadre de stratégie : résultats du plaidoyer échelonnés dans le temps .....	8
<b>Figure 4</b> Stratégies pour le plaidoyer juridique .....	9
<b>Figure 5</b> Points de décision dans un contentieux stratégique .....	10
<b>Figure 6</b> Évaluer le degré de préparation pour un contentieux .....	12
<b>Figure 7</b> Évaluer les obstacles à la réussite .....	12
<b>Figure 8</b> Résultats intermédiaires du plaidoyer juridique .....	13
<b>Figure 9</b> Exemple d'une théorie du changement .....	15
<b>Figure 10</b> Exemple spécifique d'une théorie de l'action : résultats par auditoire, dans le plaidoyer pour des services de consommation supervisée .....	16
<b>Figure 11</b> Analyse du pouvoir .....	22

## PARTIE I

# Bâtir un système de suivi et \* d'évaluation pour le plaidoyer\*

## SECTION 1 :

# Introduction

### 1.1 Présentation du Réseau juridique canadien VIH/sida

La mission du Réseau juridique canadien VIH/sida (le « Réseau juridique ») est de protéger et de promouvoir les droits humains des personnes vivant avec le VIH et de celles qui sont affectées par celui-ci. Nous dénonçons l'injustice, que ce soit dans des décisions du domaine juridique, dans des politiques gouvernementales ou dans l'arène de l'opinion publique. Notre vision est celle d'un monde où sera respecté le lien inextricable entre la santé et les droits humains et où prévaudra la dignité de chaque personne. Nous avons hâte de voir, un jour, la fin du sida – et nous faisons notre part dans la poursuite de ce but en prenant la défense des droits humains et en favorisant leur avancement. Nous savons ce qui fonctionne, dans la prévention du VIH et les soins aux personnes touchées, mais trop souvent les efforts dans ce domaine sont entravés par des lois et des politiques néfastes. Le Réseau juridique poursuit sa vision à l'aide de quatre volets d'activité qui sont imbriqués et se renforcent mutuellement : recherche et analyse, plaidoyer et action en contentieux, éducation du public et mobilisation communautaire – au Canada et dans le monde.

Les personnes les plus affectées par le VIH tendent à être marginalisées de diverses façons, à rencontrer de la discrimination, de la violence, à être criminalisées ou à être maltraitées en raison de leur sexe, orientation sexuelle, identité ou expression de genre, handicap, consommation de substances illégales, casier judiciaire, statut d'immigrant, implication dans le travail sexuel, statut racisé ou indigène, incarcération ou autre forme de détention, ou de leur pauvreté. En raison de progrès dans la prévention et le traitement du VIH, plusieurs personnes ont l'impression qu'il est moins urgent de répondre au VIH, alors que cela demeure un enjeu critique pour les personnes aux prises avec des formes multiples de discrimination, avec la pauvreté et le manque d'accès à des services de santé ou à une représentation juridique – des facteurs qui augmentent grandement le risque d'être exposé au VIH.

Le Réseau juridique est engagé à améliorer ses propres pratiques en matière de plaidoyer, ses collaborations avec d'autres intéressés ainsi que l'impact de son travail. Ce guide pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage (SÉA) vise à nous aider à examiner et documenter systématiquement notre travail afin d'arriver à constamment peaufiner et affiner nos stratégies, dans la poursuite de notre mission.

### 1.2 Pourquoi un guide pour le suivi et l'évaluation du plaidoyer juridique?

Développer de bons systèmes de SÉA peut être difficile pour des organismes de plaidoyer, puisque nous nous attaquons souvent à de gros problèmes avec des ressources limitées, et n'avons pas beaucoup de temps pour réfléchir en profondeur à un système de SÉA. On observe qu'il existe de plus en plus de guides pour le plaidoyer (et nous avons puisé dans certains d'entre eux), mais nous sommes d'avis qu'il était important d'avoir un guide qui tienne compte de la nature du

plaidoyer juridique. Nous avons créé ce guide en collaboration avec LYV Consulting et à l'aide de contributions considérables de nos alliés, afin de combler le mieux possible les besoins de l'organisme en ce qui concerne le SÉA pour notre plaidoyer. Nous espérons que les leçons que nous avons tirées en évaluant le plaidoyer, qui sont décrites dans ce guide, seront applicables pour d'autres organismes.

### 1.3 Comment utiliser ce guide

Il s'agit d'un guide, et non d'un manuel ou d'un plan directeur. On y présente des conseils, des exemples et des modèles ou outils, dans l'objectif d'aider des organismes de justice sociale et de plaidoyer juridique à améliorer leur système de suivi et d'évaluation, à leur rythme et de façons qui leur conviendront. On peut lire le guide d'un bout à l'autre, mais nous l'avons conçu pour que vous puissiez consulter la section la plus pertinente pour vous. Pareillement, libre à vous de choisir parmi les outils et les approches qui y sont présentés, et de les adapter afin qu'ils conviennent à vos besoins.

#### Le guide est divisé en deux parties :

✳ La **partie I** explique comment bâtir un système de suivi et d'évaluation pour vos efforts de plaidoyer.

- La **section 1** vous présente le guide.
- La **section 2** traite des aspects fondamentaux du SÉA, des particularités du SÉA concernant le plaidoyer, de même que des prérequis de la conception d'un SÉA efficace.
- La **section 3** commence par un cadre conceptuel générique pour comprendre et évaluer le plaidoyer, puis jette un regard plus détaillé sur le plaidoyer juridique, y compris le contentieux stratégique, pour affiner le cadre générique.
- La **section 4** porte sur le processus pour développer et intégrer un système de SÉA dans l'organisme, y compris les rôles, les responsabilités, le processus et le degré auquel l'évaluation externe est souhaitable dans le cas d'un organisme doté de solides systèmes de suivi et d'apprentissage.
- La **section 5** présente des outils de suivi élémentaire pour le plaidoyer juridique. Même en l'absence d'un système de SÉA complet, l'utilisation stratégique de ces outils, ou d'une sélection d'entre eux, peut générer d'importantes connaissances pour un organisme.
- La **section 6** traite brièvement du besoin d'évaluation externe dans le contexte d'un système solide de SÉA.

✳ La **partie II** contient des outils de suivi que nous avons développés ou adaptés à partir d'outils d'autres organismes.

De plus, l'**Annexe I** examine dans quels cas il est approprié de commander une évaluation externe, indépendante, et elle identifie certaines approches fréquemment utilisées dans l'évaluation du plaidoyer; et l'**Annexe II** présente une bibliographie de ressources additionnelles.

## SECTION 2 :

# Rudiments du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage (SÉA)

## 2.1 Pourquoi devriez-vous évaluer le plaidoyer?

Les exigences des donateurs en matière de reddition de comptes conduisent habituellement plusieurs organismes à développer des systèmes de suivi et d'évaluation. Ces exigences conduisent souvent à des activités de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SÉA) conventionnelles pour la conformité, plutôt que créatives et propices; or un SÉA empreint de créativité fait partie intégrante d'un cycle de planification, mise en œuvre et apprentissage contribuant au système d'un organisme. Ainsi, bien que la reddition de comptes figure souvent au sommet de la liste des raisons de développer des systèmes de SÉA, nous sommes d'avis que les trois raisons principales pour investir dans le SÉA sont (1) l'apprentissage stratégique pour un rendement amélioré, (2) la reddition de comptes et (3) la capacité de démontrer le mieux possible la raison d'être de votre organisme.

### Apprendre afin d'améliorer le rendement

L'apprentissage consiste principalement à comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, pour arriver à miser sur les réussites et à les prolonger, ou pour changer l'orientation en réponse à des résultats décevants ou négatifs que l'on ne prévoyait pas. De façon informelle, nous apprenons constamment des choses concernant le plaidoyer : quels arguments semblent les plus convaincants pour les responsables des politiques, quelles accroches auprès des médias sont les plus efficaces, dans quels cas il est le plus important de mettre un visage humain sur un enjeu, qu'est-ce qui influence l'opinion publique concernant un enjeu, quels outils de communication et quels narratifs médiatiques ou images sont les plus efficaces. Toutefois, les organismes et alliances perdent souvent ces connaissances en raison du roulement de personnel ou ils échouent à les mettre à profit par une application élargie à d'autres efforts de plaidoyer. **Les évaluations en phase de pré-planification sont un outil important pour établir une base de référence.** Une fois qu'une stratégie a été conçue et que sa mise en œuvre est en cours, une bonne documentation des points de décision et des boucles de rétroaction clairement définies sont importantes, en particulier pour des initiatives qui sont nouvelles, qui ont un rythme rapide, qui sont controversées ou qui se déroulent dans des contextes dynamiques.

### La reddition de comptes

\* Les systèmes de SÉA permettent aux organismes d'être imputables, de rendre des comptes à leurs divers constituants. Il existe **des formes différentes de reddition de comptes** :

- **Reddition de comptes aux donateurs**, un organisme ou une alliance fait état de ses actions et de l'utilisation faite des fonds

reçus. Les donateurs sont divers établissements (publics, fondations privées ou d'entreprises, gouvernementaux) ou individus. Dans plusieurs cas, la majeure partie des efforts de suivi et d'évaluation est axée sur l'objectif de satisfaire des exigences de donateurs institutionnels en matière de compte-rendu. Certains bailleurs de fonds ont un ensemble précis de mesures pour juger les organismes (p. ex., le nombre de clients servis), mais cette approche pourrait être sans pertinence pour une initiative de plaidoyer. Une façon d'avoir un dialogue productif avec des bailleurs de fonds, concernant les normes et mesures appropriées pour évaluer un plaidoyer, consiste à développer un système rigoureux de SÉA et à bien expliquer le bien-fondé d'un ensemble différent de mesures ou des données qualitatives, y compris par la pratique d'un SÉA de qualité concernant vos activités de plaidoyer.

- **Reddition de comptes de façon mutuelle au sein d'une alliance**, les membres de l'alliance se rendent des comptes quant à la réalisation de leurs engagements dans le cadre d'une stratégie ou initiative conjointe. Le degré de détail et de formalité de ce processus dépend de la nature de l'alliance ainsi que de la complexité et de la durée de l'effort. Souvent, on ne réfléchit explicitement à la reddition de comptes mutuelle qu'au moment où l'alliance rencontre des problèmes (p. ex., une mauvaise communication, un manque de confiance entre membres, le manquement à des engagements). Il est possible d'éviter plusieurs de ces complications si l'on définit clairement les buts, attentes et processus à l'avance.
- **Reddition de comptes aux clients ou aux groupes affectés**, un organisme ou une alliance consulte les personnes qu'il est censé servir et/ou il leur rend des comptes. (Dans le cas du Réseau juridique, ceci inclut notamment les personnes vivant avec le VIH, travailleuse(-eur)s du sexe et personnes incarcérées). Une telle imputabilité est particulièrement importante pour un organisme qui cherche à promouvoir les droits humains des personnes les plus affectées par des politiques, pratiques ou croyances qui sont discriminatoires. Une façon par laquelle un organisme peut aborder ce genre de reddition de comptes réside dans le développement de principes partagés – et en vérifiant périodiquement la conformité à ceux-ci – et dans l'examen de la qualité et du bon fonctionnement de l'alliance.

### Établir le bien-fondé de votre organisme ou alliance

Il arrive que le plaidoyer puisse avoir parfois l'air d'une chose futile, en particulier dans un contexte politique adverse où les gains sont rares et espacés. De plus, le plaidoyer juridique et en matière de politiques, notamment le contentieux stratégique, consiste souvent en des initiatives très techniques qu'il peut être difficile de comprendre pour

un profane. En outre, le processus de changement peut être opaque, en particulier parce qu'une bonne part du plaidoyer a lieu en arrière-scène – bâtir des alliances, atteindre un consensus, cultiver des portes-flambeaux, etc. –, ce qui rend difficile pour le public (ou même des donateurs) de comprendre le processus de changement et le(s) rôle(s) qu'un organisme ou une alliance joue dans la promotion de ses intérêts et les facteurs pour le changement.

**Le développement de moyens de présenter le travail de façon uniformisée, centrée sur les résultats (à court, moyen et long terme) et accessible peut être très utile pour susciter une implication et un soutien accru.**

## 2.2 Le plaidoyer est une chose compliquée : implications pour le SÉA

Faire du plaidoyer et essayer de faire apporter des changements à des politiques – que ce soit par la législature, les tribunaux ou des instances internationales – est souvent une démarche de longue durée et imprévisible. Les stratégies et les marqueurs d'étape se modifient avec le temps, et les militants doivent souvent improviser, ce qui signifie qu'un système de SÉA devrait non seulement être doté de boucles de rétroaction clairement définies qui servent à la prise de décisions, mais devrait également être ajustable afin qu'un effort soit jugé au regard de normes réalistes. Par exemple, certaines réussites du plaidoyer peuvent déclencher un fort ressac ou des contre-mesures, et entraîner des reculs; ces reculs doivent être jugés dans le contexte de l'effort plus général, avec le temps, plutôt que de façon isolée.

Généralement, des efforts de plaidoyer impliquent de multiples dépositaires d'enjeux et collaborateurs, et sont entrepris à l'aide de multiples stratégies simultanées, ce qui rend difficile de voir clairement qui a contribué à quel résultat positif ou négatif. Même dans le cas d'un contentieux stratégique, alors que les arguments et les décisions sont bien documentés dans les affaires particulières, le contentieux n'est souvent qu'un élément du grand arc de la trajectoire de l'évolution de politiques.

Une difficulté additionnelle de la détermination des contributions d'efforts de plaidoyer vient du fait que les responsables des politiques sont souvent inaccessibles ou réticents à participer à des efforts d'évaluation, ou, s'ils participent, sont réticents à reconnaître qu'une campagne de plaidoyer a exercé une influence sur eux.

**Vu cette complexité, le suivi revêt une importance particulière**, à la fois pour documenter le progrès en temps réel (pour contribuer à des

décisions en temps opportun afin d'ajuster la stratégie) et pour éviter des distorsions qui pourraient s'immiscer dans l'historique du dossier ultérieurement en raison d'une mémoire déficiente.

**Puisque la majorité des efforts et processus de plaidoyer impliquent plusieurs acteurs, dans la plupart des cas une évaluation ne peut qu'avancer un argumentaire plausible concernant le rôle d'un organisme ou d'une campagne qui a contribué à un résultat. Cet argumentaire gagne en force lorsque des données ou preuves additionnelles sont collectées au fil du déploiement d'efforts, y compris par la consignation régulière de commentaires et observations informels venant de personnes que la campagne cherche à influencer.**

Compte tenu du caractère intensif du travail de plaidoyer, il est important que les systèmes et pratiques de SÉA soient légers et souples, et qu'ils contribuent à améliorer de façons tangibles les résultats du plaidoyer.

## 2.3 Quatre éléments à établir pour un SÉA efficace

Le but général du suivi et de l'évaluation est d'établir dans quelle mesure un organisme ou une alliance atteint les objectifs de son programme, et de permettre d'analyser les raisons d'un succès ou de son absence.

### Voici quatre prérequis fondamentaux pour un SÉA efficace :

**A. Clarté concernant les buts.** Autour du plaidoyer, un organisme ou alliance a souvent de grands buts ambitieux (p. ex., éliminer la violence fondée sur le genre, mettre fin au commerce de petites armes), qui sont utilisés pour inspirer et mobiliser le public. Ces buts ne devraient pas être confondus avec les buts plus réalistes et atteignables vers lesquels est orienté le travail quotidien d'un organisme, et au regard desquels les bailleurs de fonds et d'autres supporteurs évalueront sa performance. Certains exemples de tels buts peuvent concerner l'adoption d'un projet de loi contenant des dispositions particulières pour les politiques, l'établissement d'un précédent juridique favorable, l'adoption d'une résolution ou de lignes directrices par une instance internationale, ou l'adoption de pratiques qui protègent les droits des personnes vivant avec le VIH ou d'une communauté affectée particulièrement par celui-ci.

## Section 2: Rudiments du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage (SÉA)

**B. Une bonne compréhension de la situation initiale ou des conditions en vigueur au début d'une initiative de plaidoyer.** On passe généralement par cette étape puisqu'elle est la base pour cerner la stratégie de plaidoyer qui pourrait être la plus adéquate. Cependant, peut-être omettez-vous de documenter en détail, dans l'évaluation formelle de pré-planification, les conditions initiales ou les diagnostics posés. Ces conditions sont appelées « ligne de départ », dans le cadre d'une évaluation standard de programme; mais dans l'évaluation d'un plaidoyer, elles diffèrent quelque peu.

\* Certaines informations sont **quantitatives**; comme

- l'incidence et les tendances de l'infection à VIH dans le système carcéral;
- le nombre de fournisseurs de services communautaires pour personnes vivant avec le VIH;
- le nombre d'organismes qui travaillent pour ou contre un enjeu en particulier.

\* D'autres informations sont **qualitatives**; comme

- le phrasé ou l'interprétation d'une loi qu'un effort de plaidoyer cherche à changer;
- une analyse du pouvoir des influenceurs et des responsables des politiques, pour ou contre un objectif particulier de politiques, ou neutres à son égard;
- la capacité et l'influence des organismes au début d'un effort de plaidoyer.

**C. Une théorie de l'action et une stratégie détaillée au regard desquelles on pourra mesurer le progrès.**

Des organismes tentent souvent de nombreuses stratégies et tactiques différentes car, vu le caractère imprévisible du changement des politiques, il est difficile de prévoir ce qui fonctionnera. Un organisme discipliné, à l'égard de son plaidoyer, sera explicite quant aux stratégies et tactiques qu'il choisit, à leur enchaînement et au processus de changement anticipé (de la sensibilisation à la mobilisation de volonté politique puis à l'action relativement aux politiques), puis il effectuera un suivi étroit du processus afin d'observer s'il suscite réellement les changements voulus. En étant explicite au sujet des changements attendus à chaque étape et en assurant un suivi étroit du processus, il est plus facile d'identifier où peuvent résider des problèmes de mise en œuvre ou un problème de théorie/stratégie.

**D. Clarté concernant les questions clés auxquelles il faut répondre.**

Comme mentionné ci-dessous, les systèmes de SÉA peuvent viser différentes formes de reddition de comptes, d'apprentissage et de positionnement de l'organisme, et ils peuvent être soit formatifs (pendant la mise en œuvre) ou sommatifs (à la fin d'un effort). Le but et les publics visés devraient influencer à la fois ce que l'on surveille et comment l'évaluation est conçue. Il y aura généralement une certaine dose de suivi et d'évaluation que vous serez obligé d'effectuer, compte tenu des exigences de compte-rendu des donateurs. Au-delà de cela, vous devriez concentrer vos énergies en matière de SÉA sur ce qui semble le plus sensé. Ce peut être sur une initiative qui ne prend pas d'élan ou une alliance qui bat de l'aile. Ce peut même être concentré de façon plus étroite et plus intense sur la surveillance de la réaction de dépositaires d'enjeux ainsi que du public à l'égard d'une position controversée qu'a prise l'organisme ou l'alliance. À l'inverse, ce peut être au sujet d'une initiative réussie que vous souhaiteriez documenter afin d'aider à amplifier l'impact et de partager l'analyse à plus grande échelle en tant que bon modèle.

Lorsque l'on réfléchit à l'ampleur du suivi et de l'évaluation qu'un organisme fera, une question directrice est : *Quelle est la plus petite quantité d'information que je dois avoir afin de prendre des décisions considérablement meilleures ou de satisfaire sensiblement les attentes de dépositaires d'enjeux?*

## SECTION 3 :

# Développer un cadre de travail pour comprendre et évaluer le plaidoyer

## 3.1 Cadre de travail générique pour le plaidoyer

### Stades et cibles du plaidoyer

À partir d'une revue portant sur des dizaines d'efforts de plaidoyer, Julie Coffman et Tanya Beer, du Center for Evaluation Innovation ([www.evaluationinnovation.org](http://www.evaluationinnovation.org)), ont développé un cadre de travail générique des stades clés et des cibles multiples d'efforts de plaidoyer (Figure 1). Même si les efforts de plaidoyer sont imprévisibles, non linéaires et très spécifiques aux contextes et aux enjeux, ce cadre conceptuel aide à établir une manière simple et plus uniforme pour approcher la planification, l'évaluation et la communication, concernant le plaidoyer.

\* Dans le plaidoyer concernant les politiques, les acteurs **rehaussent la sensibilisation** concernant un enjeu, cadré avec soin afin de mobiliser le soutien du public, dans le but de **créer une volonté**

et une **capacité politiques** tout en **inspirant l'action** concernant l'enjeu qui conduira idéalement à une victoire politique. Selon Coffman et Beer, les organismes de plaidoyer visent trois audiences :

1. le grand public et/ou les principaux constituants intéressés;
2. les personnes ou institutions qui sont des « influenceurs » (p. ex., principaux porte-paroles des groupes de constituants, juristes, spécialistes, leaders d'opinion, responsables de politiques), y compris les médias; et
3. les responsables des politiques qui prendront les décisions au bout du compte.

Par le plaidoyer législatif, les militants **tentent de modifier l'alignement des forces politiques**, de l'opposition ou de l'indifférence, vers l'appui à l'égard de leur enjeu. Des organismes peuvent également avoir recours au **contentieux stratégique** et se tourner vers les tribunaux comme avenue pour faire changer des politiques..

FIGURE 1 CADRE DE CONCEPTION ET D'ÉVALUATION DU PLAIDOYER : AUDITOIRE ET DOMAINES DE CHANGEMENT



Adapté de *The Advocacy Strategy Framework: A tool for articulating an advocacy theory of change*, mars 2015.

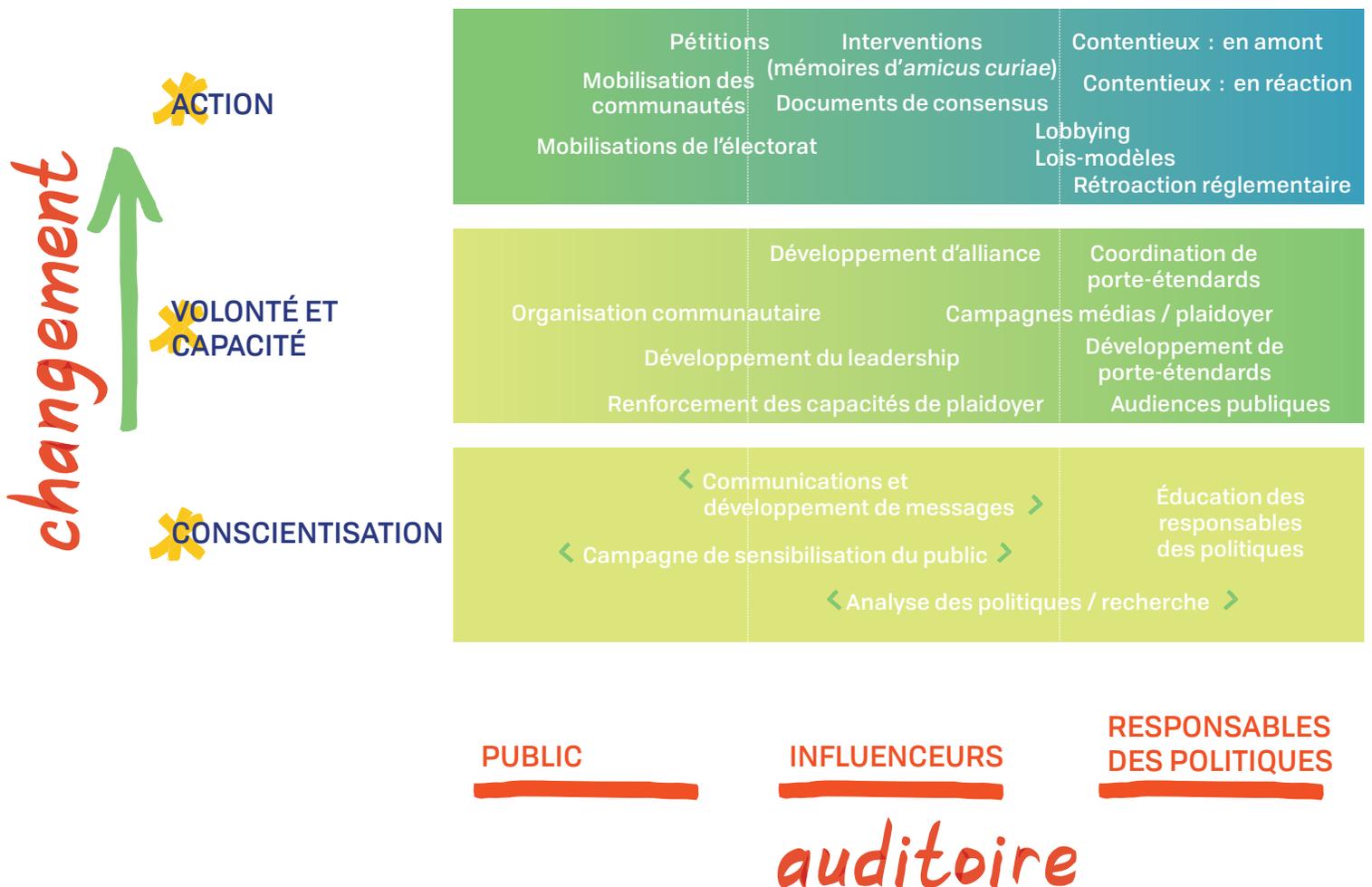
Section 3: Développer un cadre de travail pour comprendre et évaluer le plaidoyer

Stratégies et tactiques

Les efforts de plaidoyer peuvent inclure une vaste gamme de stratégies et de tactiques. Ils peuvent être (1) concentrés au niveau populaire, pour conscientiser le grand public ou des bassins de militants; (2) concentrés sur les sphères d'influence, pour joindre les leaders et décideurs; ou (3) une combinaison de ces deux possibilités. Des efforts de plaidoyer peuvent être déployés au sein du système, ou à l'extérieur (c.-à-d. en misant davantage sur la protestation et la perturbation), ou les deux à la fois. La Figure 2 montre l'éventail de stratégies et de tactiques que des militants peuvent utiliser; puis elle indique si elles favorisent la conscientisation, la volonté ou l'action. Cette illustration est utile pour cartographier des activités prévues et pour examiner comment les stratégies et tactiques de votre organisme se transforment (ou échouent à le faire) avec le temps (p. ex., en passant du stade du travail de conscientisation vers la mobilisation des constituants clés). Dans le cas d'une alliance, ce

cadre conceptuel peut aider les membres à définir la division des tâches (c.-à-d. quel organisme sera à la tête des communications et des messages, lequel sera en charge du travail pour une pétition, etc.).

FIGURE 2 CADRE DE STRATÉGIE : STRATÉGIES ET TACTIQUES



Adapté de Coffman et Beer, mars 2015.

### Identifier les résultats

Bien qu'il soit important d'être explicite quant au moment et à l'intensité de chaque tactique, et de veiller au suivi de la mise en œuvre, on ne peut juger de l'efficacité d'une tactique qu'en déterminant si elle suscite les changements anticipés pour différents auditoires dans chacun des domaines de changement (Figure 3). Plus vous serez spécifique, mieux ce sera. Par exemple, de qui l'effort cherche-t-il à modifier les attitudes et les croyances? Quelles connaissances et croyances la campagne cherche-t-elle à modifier? Quelles capacités, chez quelles personnes, devrait-on rehausser et comment ceci suscitera-t-il la volonté politique? Un processus itératif de suivi de la mise en œuvre de vos stratégies et tactiques et, à terme, la comparaison de celles-ci aux changements dans chacun des domaines vous aideront à peaufiner votre stratégie. Une bonne documentation des gains dans chaque domaine de

changement vous aidera également à présenter une *évaluation équilibrée* de l'impact de l'effort de plaidoyer, quel que soit le résultat sur les politiques au bout du compte. Autrement dit, vous pourriez perdre une bataille pour la modification de politiques, mais si vous avez une alliance plus forte, des capacités accrues, des relations avec une gamme élargie d'influenceurs et de porte-flambeaux, vous pouvez expliquer en quoi votre initiative a valu l'effort – ce qui, en dépit de la défaite, vous place en meilleure position pour des efforts futurs.



FIGURE 3 CADRE DE STRATÉGIE : RÉSULTATS DU PLAIDOYER ÉCHELONNÉS DANS LE TEMPS



Adapté de Coffman et Beer, mars 2015.

### 3.2 Créer un cadre de travail pour le SÉA concernant le plaidoyer juridique

Puisqu'il est un organisme du domaine légal, le Réseau juridique a développé ce guide avec un intérêt particulier pour un cadre destiné au plaidoyer juridique pouvant servir en lien avec des politiques en matière de VIH ou concernant d'autres enjeux de la justice sociale. Le plaidoyer juridique a recours à plusieurs des outils traditionnels pour le plaidoyer législatif (c.-à-d. les efforts pour influencer l'introduction, l'adoption ou la modification d'une loi pour une certaine cause); et il peut être réalisé en complément à une stratégie de plaidoyer législatif. La Figure 4 illustre les éléments complémentaires d'une stratégie de plaidoyer juridique qui seront plus ou moins présents, selon l'enjeu, le contexte et les antécédents de l'effort de plaidoyer.

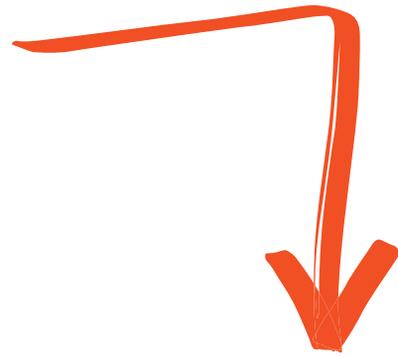
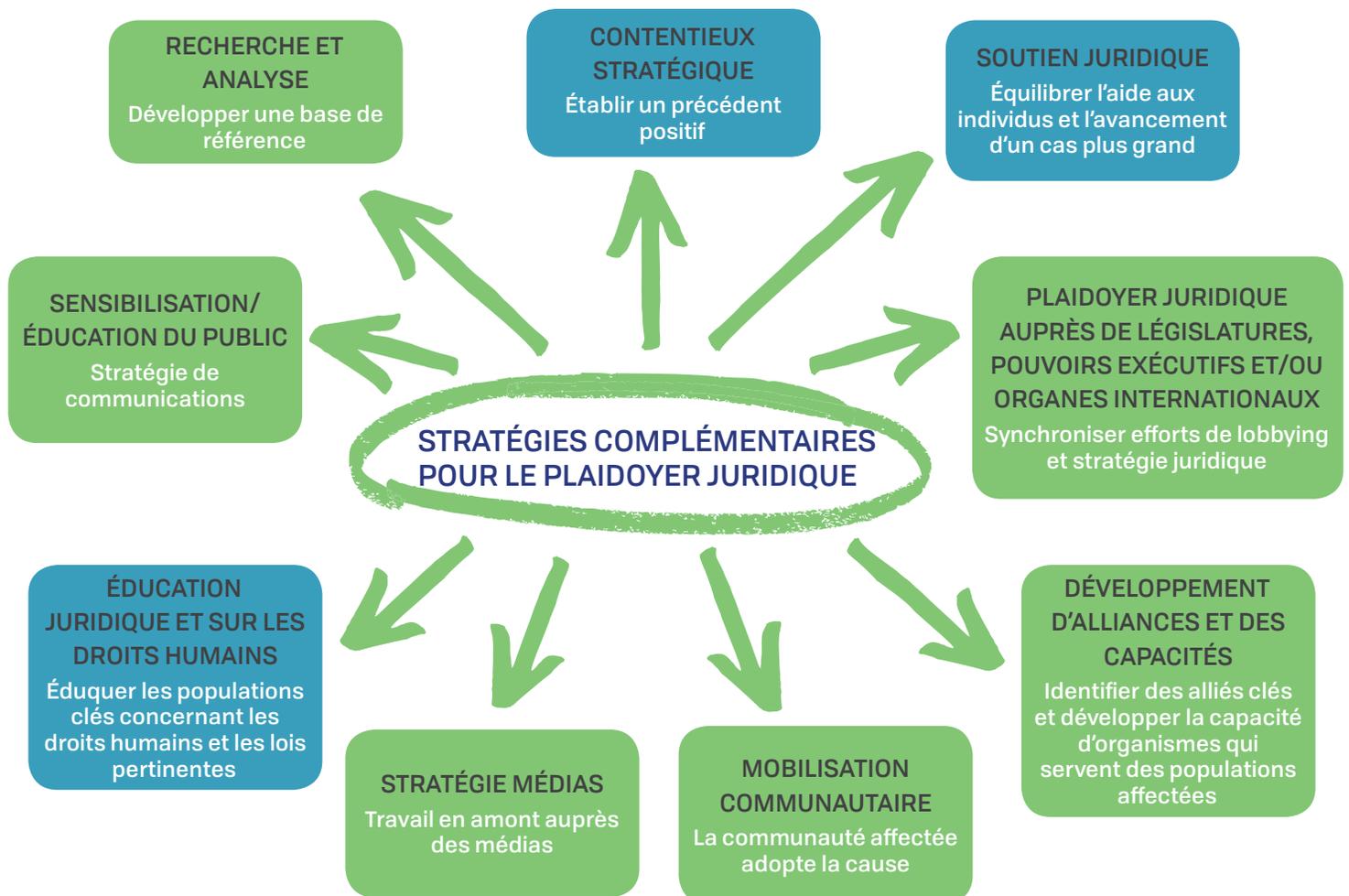


FIGURE 4 STRATÉGIES POUR LE PLAIDOYER JURIDIQUE

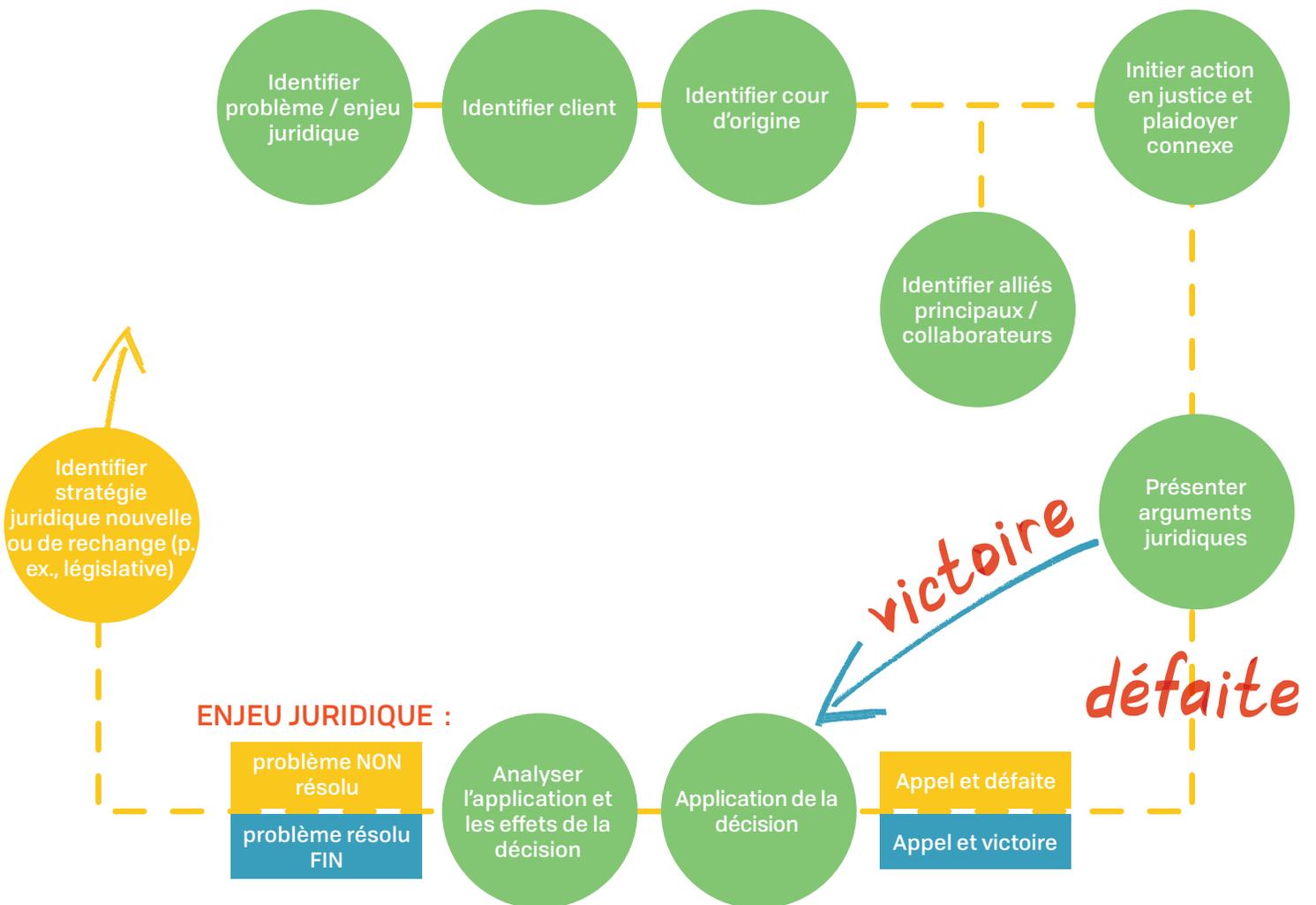


### Comprendre le contentieux stratégique

Un élément qui crée une distinction entre le plaidoyer juridique et le plaidoyer législatif réside dans l'utilisation du **contentieux stratégique** : on sélectionne une affaire pour laquelle une décision légale est susceptible de créer un précédent qui aurait des conséquences considérables. Plusieurs personnes ont une idée générale du plaidoyer dans l'intérêt public, mais le processus et la dynamique du contentieux stratégique ne sont pas largement compris. La Figure 5 illustre le processus.



FIGURE 5 POINTS DE DÉCISION DANS UN CONTENTIEUX STRATÉGIQUE



Adapté d'une présentation du TCC Group à l'American Evaluation Association, Chicago, 2015.



## ÉTUDE DE CAS :

### Services de consommation supervisée — Exemple d'un contentieux stratégique

Les services de consommation supervisée (SCS) sont des établissements de santé où les gens peuvent consommer (souvent par injection) des drogues obtenues ailleurs, sous la supervision d'employés ayant une formation médicale. En plus d'offrir du matériel stérile à usage unique et un endroit sécuritaire et hygiénique où s'injecter, les employés des SCS aident les utilisateurs à prévenir les surdoses et à appliquer d'autres pratiques exemplaires pour éviter les effets néfastes de santé pouvant résulter de l'utilisation de matériel non stérile et de pratiques de consommation non sécuritaires. En cas de surdose, les employés peuvent intervenir immédiatement, ce qui réduit le risque de décès.

Le Réseau juridique a joué un rôle primordial dans le plaidoyer qui a conduit en 2003 à la création d'**Insite**, premier SCS officiellement autorisé en Amérique du Nord. Depuis, le centre établi à Vancouver s'est avéré un lieu sécuritaire et hygiénique où les utilisateurs peuvent s'injecter des drogues en réduisant considérablement leur risque d'infection ou de surdose et où ils peuvent être mis en contact avec des services de santé cruciaux. Toutefois, entre 2006 et 2015, Insite s'est heurté à une vive opposition du gouvernement fédéral.

Afin de maintenir Insite en activité, ses responsables et des militants pour les droits des utilisateurs de drogues ont intenté une affaire en justice pour contester de manière proactive le refus apparent du gouvernement de prolonger son exemption des lois canadiennes qui criminalisent la possession de diverses drogues. En coalition avec d'autres organismes, le Réseau juridique est intervenu dans l'affaire *Canada (Procureur général) c. PHS Community Services Society*. En septembre 2011, la Cour suprême du Canada (CSC) a rendu un jugement unanime ordonnant une exemption constitutionnelle pour permettre à Insite de poursuivre ses activités sans risque de poursuites criminelles pour ses clients et employés. À la suite de ce jugement, un certain nombre d'organismes de services et de municipalités ont commencé à envisager la faisabilité de tels services dans leurs communautés. Or, en 2015, le gouvernement fédéral a adopté la *Loi sur le respect des collectivités*, qui impose plus de 26 nouvelles exigences aux candidats désireux de demander une exemption de certaines dispositions de la *Loi réglementant certaines drogues et autres substances* (LRCDAS) et qui crée d'autres obstacles législatifs, ayant pour effet d'empêcher la mise à l'échelle de ces services. Un plaidoyer pour la réforme législative et un contentieux stratégique pourraient s'avérer tous deux nécessaires à abolir ces obstacles et à établir un cadre juridique propice à l'instauration et au fonctionnement d'un plus grand nombre de ces services de santé.

## Bien faire les choses : décisions en matière de plaidoyer juridique stratégique

Participer à un contentieux stratégique nécessite un engagement considérable de ressources de la part de l'organisme instigateur. Un organisme qui décide d'appuyer une affaire (par des recherches, un avis juridique ou un mémoire à titre d'*amicus curiae*) doit être conscient des répercussions de son implication sur sa propre stratégie de plaidoyer. Par conséquent, avant même d'intenter une affaire ou d'y prendre part, l'organisme ou l'alliance devrait réaliser une évaluation de son degré de préparation à intenter un contentieux ou à prendre part à un contentieux

existant (Figure 6) et identifier les possibles obstacles à un contentieux réussi (Figure 7).

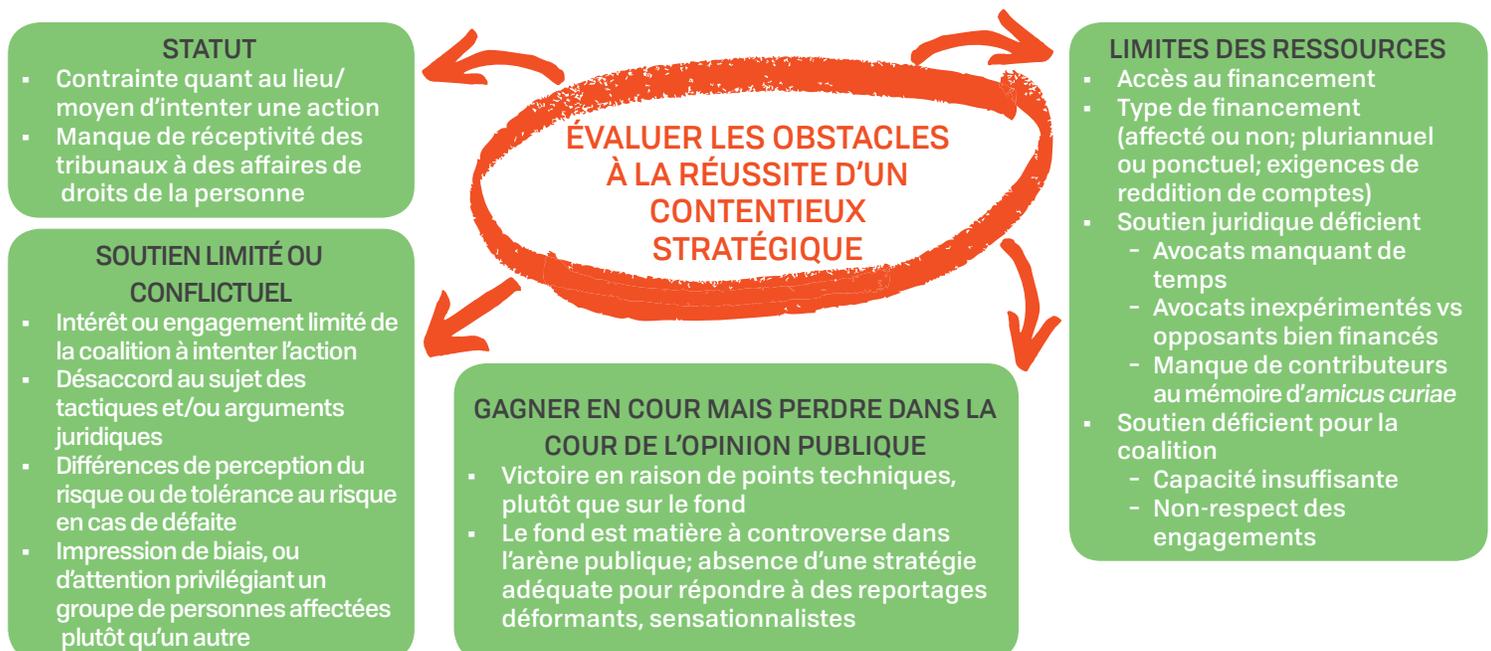
Bien qu'il s'agisse d'éléments que vous devriez considérer avant d'entreprendre un contentieux stratégique, ils sont également à considérer pendant que se déroule le contentieux. Par exemple, prendre le pouls du sentiment du public afin de voir s'il y a hausse ou baisse de l'appui à l'égard du requérant ou de l'enjeu, pendant que le procès avance; ou suivre la capacité, la résilience et le degré d'engagement des membres de la coalition à mesure que l'affaire avance dans le système légal.

FIGURE 6 ÉVALUER LE DEGRÉ DE PRÉPARATION POUR UN CONTENTIEUX



Adapté de TCC Group, 2015.

FIGURE 7 ÉVALUER LES OBSTACLES À LA RÉUSSITE



Adapté de TCC Group, 2015.

## Section 3: Développer un cadre de travail pour comprendre et évaluer le plaidoyer

## Établir le but final et des jalons possibles

À l'issue de cette évaluation, vous devriez avoir une vision claire de **ce à quoi ressemble le succès dans un cas où l'autre**, et un certain aperçu de la probabilité de ce succès. Ceci peut prendre diverses formes; notamment :

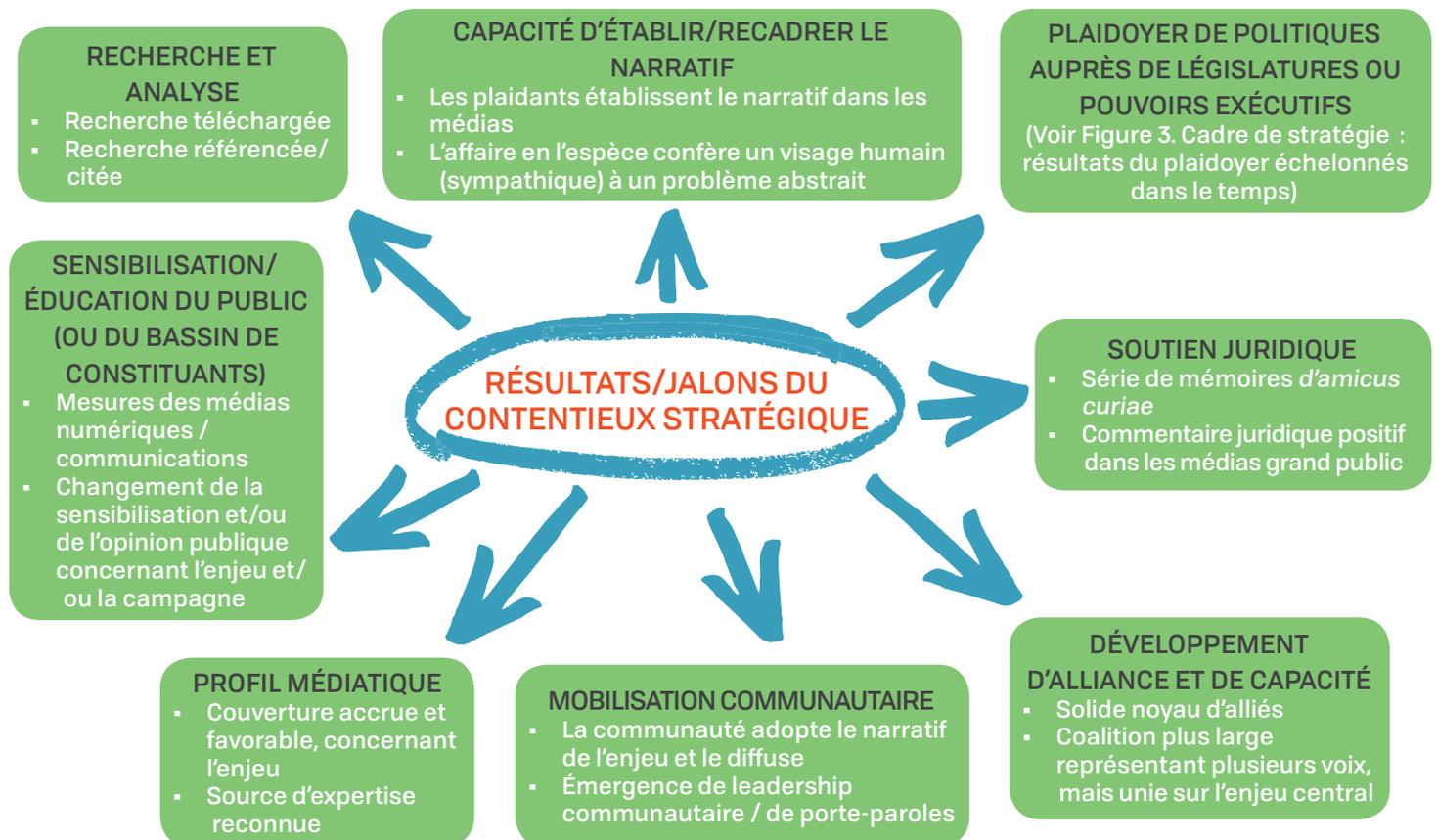
- Avoir gain de cause dans l'affaire, de manière qui a un effet positif pour une large catégorie de personnes;
- Établir un important précédent sur lequel on peut miser;
- Générer de nouvelles politiques en conséquence de l'issue de l'affaire, soit pour éviter ou faire cesser la poursuite, soit en réponse à la victoire;
- Donner de la visibilité à un enjeu et mobiliser un soutien accru à son égard, même en cas de défaite dans l'affaire, dans le cadre d'une stratégie à plus long terme;
- Habilitier la communauté touchée, par la sensibilisation, le renforcement de capacités et la visibilité;
- Contrer une position néfaste en matière de politiques ou empêcher qu'une interprétation légale dommageable devienne loi.

Même si le but, à terme, est d'avoir gain de cause dans l'affaire, certains résultats intermédiaires ou étapes clés vous permettent de mesurer le progrès. En voici quelques exemples, dans la Figure 8.

En cas de défaite dans une affaire, la documentation du progrès vers ces objectifs intermédiaires gagne en importance, en ce qui a trait à l'examen des possibilités d'actions futures. Il est important également de faire savoir aux dépositaires d'enjeux que, même en présence d'une défaite, le processus a été productif (plutôt que débilisant), en raison de progrès dans le développement d'alliances, la mobilisation de nouveaux supporteurs, le profil accru du dossier dans l'arène médiatique, la pression exercée sur les responsables des politiques, etc. Autrement dit, certains de ces éléments sont des moyens d'arriver à une fin, en matière de politiques, mais ce sont également des fins en soi, en tant qu'éléments pour soutenir la longue bataille pour les droits humains et la justice sociale.

Pour concevoir un cadre de suivi et d'évaluation pour un enjeu particulier ou pour une campagne ou une affaire, il est important de décrire, avec un certain degré de détail, comment vous croyez que votre organisme ou coalition suscitera le changement. Il s'agit souvent d'un processus en plusieurs étapes, qui implique d'établir votre théorie du changement et/ou votre théorie de l'action, puis votre

FIGURE 8 RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES DU PLAIDOYER JURIDIQUE



Adapté de TCC Group, 2015.

plan stratégique, et dans bien des cas vos plans annuels et d'opération également. Autrement dit, la rigueur dans la planification favorise un SÉA de qualité, ce qui renforce à son tour la stratégie.

### 3.3 La théorie du changement : qu'est-ce que c'est?

Une somme considérable de confusion entoure ce qu'est une théorie du changement – des énoncés de très haut niveau sur la façon dont le changement se produit, jusqu'à des théories du changement qui incluent toute la gamme des hypothèses et interventions susceptibles de conduire à un résultat visé, en passant par les énoncés sur les liens de cause à effet, les diagrammes représentant les interventions d'un organisme en particulier, ou encore les cadres conceptuels logiques détaillés.

**Dans le cadre du présent guide, voici comment le Réseau juridique articule sa théorie de changement de haut niveau :**

Pour éliminer le VIH et le sida, au Canada et dans le monde, *les droits humains et la dignité* des personnes vivant avec le VIH et de celles qui sont à risque d'infection *doivent être respectés, protégés et réalisés*. Le Réseau juridique canadien VIH/sida consacre des efforts à la contestation des lois discriminatoires qui portent atteinte aux droits des populations vulnérables. Son travail vise également l'adoption et l'application de lois qui réduisent la discrimination, la criminalisation et d'autres abus, et qui promeuvent la santé et la sécurité de groupes marginalisés. Le Réseau juridique *mise sur ses compétences distinctives et sur son travail en alliance avec des organismes qui amplifient les voix des populations affectées*.

Dans le processus pour établir la théorie du changement, on commence habituellement par se demander : « *Quel est notre but à long terme, quel résultat à long terme visons-nous?* » Puis, une fois ce but identifié, la considération suivante est : « *Quelles conditions doivent être en place pour que nous atteignons ce but?* » Après avoir répondu à ces questions, on peut avoir recours à une théorie du changement afin de commencer la planification et d'évaluer les résultats.

Une théorie du changement peut également être exprimée par une représentation visuelle. Retournons à l'étude de cas que nous avons présentée, concernant les services de consommation supervisée. L'ouvrage « *Measuring Up* », un manuel de formation en matière d'évaluation du plaidoyer en lien avec le VIH, décrit six étapes pour développer une cartographie d'une théorie du changement, à l'aide des services de réduction des méfaits pour des personnes qui s'injectent des drogues, comme exemple (Figure 9). Dans cet exemple, la théorie du changement clarifie les buts, identifie les stratégies de haut niveau et relie les stratégies à des résultats à court terme, intermédiaires et à long terme.

Il n'y a pas qu'une bonne manière de visualiser une théorie du changement. Votre organisme pourrait vouloir essayer différentes formules, pour trouver celle qui illustre le plus clairement le processus du changement auquel vous avez recours.

### 3.4 La théorie de l'action : identifier des points stratégiques d'intervention

Lorsque nous parlons des priorités spécifiques d'un organisme, nous faisons référence à des théories adaptées de l'action, qui permettent de définir la logique programmatique de chacune des priorités stratégiques de l'organisme, en déterminant les interventions clés, leur ordre d'enchaînement et leurs résultats attendus, dans un organigramme ou un diagramme causal. Au Réseau juridique, pour toute priorité, nous établissons un but général en matière de politiques, puis nous identifions des stratégies et tactiques ainsi que leur séquence, avec l'attente de faire des progrès dans certains des domaines de résultats ou dans chacun d'entre eux (comme l'illustre la Figure 8). Ces théories de l'action sous-tendent non seulement la stratégie programmatique, mais également le cadre de SÉA. Il n'y a pas une seule façon d'illustrer, mieux que d'autres, une théorie de l'action. Mais l'illustration n'est pas très importante; c'est plutôt le *processus du développement* de la théorie de l'action, qui importe. Voici pourquoi :

- il amorce une discussion stratégique sur les éléments clés du programme et leur séquence;
- il contribue à ce que tout le monde soit sur la même longueur d'onde, en ce qui concerne la logique du programme;
- il aide à identifier et à articuler des résultats à court, moyen et long terme; et
- il offre une représentation non narrative d'un effort qui complète des comptes rendus narratifs ou matriciels souvent denses – et les rend donc plus faciles à comprendre.

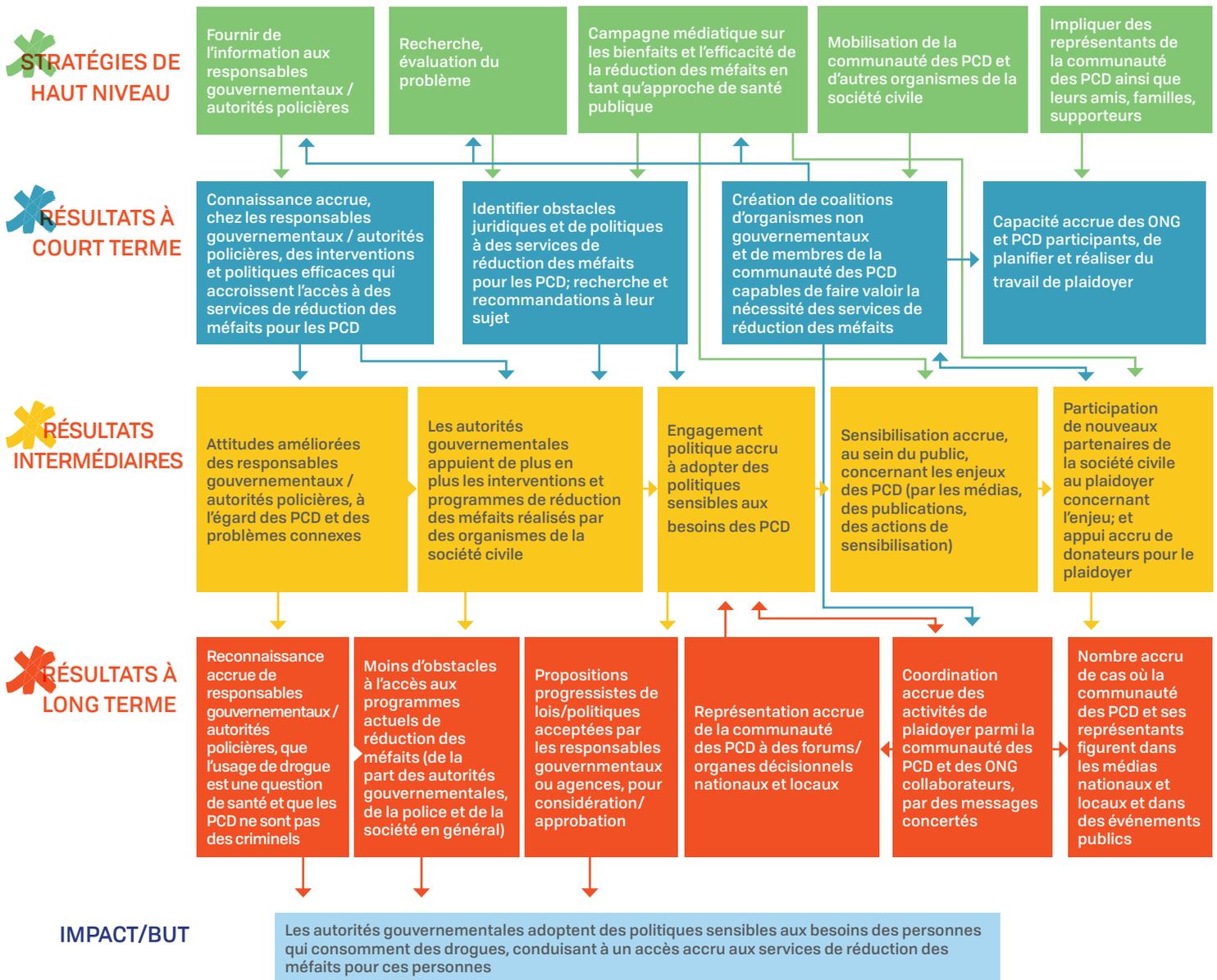
### 3.5 Étude de cas : la théorie de l'action

Une fois de plus, revoyons l'étude de cas que nous avons décrite. La Figure 10 est un exemple d'une théorie préliminaire de l'action concernant nos efforts pour accroître l'accès à des SCS. Le Réseau juridique est favorable aux SCS parce que ceux-ci offrent un environnement sécuritaire et salubre où des individus ont accès à des drogues qu'ils se sont déjà procurées, de même qu'à du matériel stérile et à des interventions appropriées de soins de santé, si nécessaire, ce qui est pertinent à notre théorie du changement en ce qui concerne le VIH. Nous avons déjà participé à un contentieux stratégique pour arriver à autoriser l'implantation légale de tels services. Cependant, comme nous l'avons expliqué, la *Loi sur le respect des collectivités* (LRC) qui a été adoptée ultérieurement, au palier fédéral, rend extrêmement onéreux d'obtenir, pour de tels établissements, l'exemption nécessaire de la ministre fédérale de la Santé qui leur permet de fonctionner sans risque que leurs clients ou employés soient poursuivis au criminel pour possession de drogues. Un contentieux stratégique pourrait venir à s'avérer nécessaire afin de contester les dispositions les plus problématiques de cette loi. La Figure 10 illustre des efforts de plaidoyer possibles auprès des responsables des politiques, de même que dans le cadre d'un litige stratégique, et des efforts pour rehausser la conscientisation, améliorer les capacités et mobiliser divers acteurs à agir.

Section 3: Développer un cadre de travail pour comprendre et évaluer le plaidoyer

FIGURE 9 EXEMPLE D'UNE THÉORIE DU CHANGEMENT

Exemple de théorie du changement, sous-jacente à un effort de plaidoyer dans un pays donné, visant à ce que des autorités gouvernementales adoptent des politiques sensibles aux besoins des personnes consommant des drogues (PCD), résultant en un accès accru à des services de réduction des méfaits.



Adapté de *Measuring Up: A Guide for Facilitators*, 2010.

### 3.6 Utiliser la théorie de l'action comme structure pour concevoir votre plan de SÉA

Votre théorie de l'action constitue l'échafaudage pour le développement de votre stratégie, la planification opérationnelle et du SÉA. Vous devriez déterminer ce qu'il vous faut surveiller pour chacune des cases de la théorie de l'action, en identifiant des points de référence ou des marqueurs, au fil de l'évolution de l'initiative.

Pour chaque case de votre théorie de l'action, posez-vous ces questions relatives au suivi : Qui est impliqué? Quelles activités doivent être réalisées? À quel moment les choses doivent-elles être faites? Quelle allure aurait une bonne réalisation, si la mise en œuvre

est bien faite? À quels résultats nous attendons-nous? Pour chaque composante de la théorie de l'action, il y a également une série de questions évaluatives que vous pouvez poser, mais une partie de l'utilité de les décrire en détail est d'arriver à cerner celles qu'il vous faut poser. C'est ainsi que la théorie de l'action conduit à un système efficace de SÉA.

Ceci peut sembler lourd de prime abord; et nous ne pouvons nier qu'il y a une courbe d'apprentissage. La prochaine section traite du processus d'introduire un système de SÉA dans votre organisme; elle propose des mesures graduelles afin de rallier les employés en tant que partenaires (plus ou moins) bien disposés.

FIGURE 10 EXEMPLE  
SPÉCIFIQUE D'UNE THÉORIE  
DE L'ACTION : RÉSULTATS  
PAR AUDITOIRE, DANS LE  
PLAIDOYER POUR DES  
SERVICES DE CONSOMMATION  
SUPERVISÉE



<p>Faire pression sur les responsables des politiques afin qu'ils appuient les SCS</p>	<p>Les personnes affectées et à risque et leurs organismes font des efforts d'éducation, d'organisation et de lobbying pour le changement des politiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porte-parole visibles</li> <li>Lobbying, recrutement de nouveaux supporteurs</li> <li>Appuyer le contentieux stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Loi sur le respect des collectivités (LRC) est invalidée ou substantiellement affaiblie par le contentieux stratégique</li> <li>La LRC est abrogée ou modifiée considérablement</li> <li>Un cadre juridique est développé pour faciliter l'accès aux SCS et aux services auxiliaires</li> </ul>
<p>Accepte qu'il est nécessaire de réformer la LRC; développe des moyens d'influencer des responsables des politiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les personnes affectées et leurs alliés forment des coalitions « robustes »</li> <li>Développer des stratégies juridiques et de plaidoyer</li> <li>Leadership émergent sur l'enjeu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuer à une coalition robuste</li> <li>Exécuter la stratégie conjointe</li> <li>Joindre les responsables des politique</li> <li>S'engager à soutenir le contentieux stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement de porte-étendards de l'enjeu</li> <li>Réseautage des porte-étendards de l'enjeu avec d'autres dépositaires d'enjeux</li> <li>Mises à jour continues de l'analyse et des données</li> </ul>
<p>Accepte l'argumentaire des droits humains et de la santé publique, pour les SCS</p>	<p>Les personnes séropositives, les personnes qui consomment des drogues et les fournisseurs de services sont éduqués sur la loi, son interprétation et les changements proposés aux politiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convocation de groupes de dépositaires d'enjeux clés</li> <li>La recherche enrichit le consensus sur les politiques</li> </ul>	<p>Les responsables des politiques sont éduqués au sujet des arguments de droits de la personne et de santé publique et des données appuyant les SCS et d'autres services de réduction des méfaits</p>
<p><b>PUBLIC</b></p>	<p><b>CONSTITUANTS CLÉS</b></p>	<p><b>INFLUENCEURS</b></p>	<p><b>RESPONSABLES DES POLITIQUES</b></p>

**auditoire**

## SECTION 4 :

# Introduire un système de SÉA dans votre organisme

## 4.1 Portée du suivi et de l'évaluation formels

Dans la section Section 2.3, nous avons identifié quatre éléments à établir pour un SÉA adéquat :

- A. Clarté concernant les buts d'un effort
- B. Bonne compréhension de la situation initiale ou des conditions du début
- C. Théorie de l'action et stratégie détaillée au regard desquelles on pourra mesurer le progrès
- D. Clarté concernant les questions clés auxquelles il faut répondre

Un cinquième prérequis est de développer un plan de SÉA et une discipline rigoureuse en la matière. Une erreur fréquente des organismes qui développent un système de SÉA est de tenter de tout suivre et de tout évaluer. Cela est déconseillé pour deux raisons. La première raison concerne les contraintes de ressources – en temps et en moyens financiers. Si le SÉA paraît trop accaparant, les employés ne seront pas motivés à développer de nouvelles habitudes de documentation et de réflexion, dans leur travail. La seconde raison est que cette méthode n'est pas stratégique.

Les efforts de SÉA devraient être dirigés vers les domaines qui rapportent le plus à l'organisme. Votre point de mire dépendra du stade de votre programme ou initiative, du degré de suivi nécessaire à la stratégie, des attentes de reddition de comptes des dépositaires d'enjeux et des questions clés concernant votre stratégie.

Examinez de manière critique les indicateurs que vous générez et délaissez la collecte des renseignements non essentiels – parce qu'ils sont peu susceptibles de changer, qu'ils ne vous apporteront pas de nouvelles informations, ou que le coût de la collecte dépasse ses possibles avantages. Explorer les possibilités de votre SÉA est un exercice utile, mais vous devriez choisir les éléments les plus essentiels et écarter ceux qui n'ajouteront pas de valeur à votre processus décisionnel.

En développant vos plans stratégique et opérationnel, prévoyez également des moments clés pour le suivi, la reddition de comptes et la réflexion. Par exemple, des mises à jour périodiques à l'occasion de réunions mensuelles du personnel, un temps réservé aux examens

post-événement en temps opportun, des séances trimestrielles ou semestrielles d'examen stratégique ou de préparation de rapports au conseil, une retraite annuelle ou une échéance externe de reddition de comptes. Lorsque vous développez votre système de SÉA, vous devez énoncer clairement vos attentes à vos collègues, assigner les responsabilités de la collecte d'information et identifier les manières par lesquelles vous déclarerez et utiliserez l'information.

À mesure que votre programme ou votre initiative évolue, révisez vos indicateurs et conservez uniquement ceux qui vous fournissent des données solides ou des informations pratiques à coût raisonnable. Autrement dit, soyez aussi stratégique dans l'utilisation de votre SÉA que vous l'êtes pour toute autre intervention visant à faire avancer votre ordre du jour de politiques.

## 4.2 Institutionnaliser un bon système de SÉA au sein de votre organisme

Plusieurs conditions sont nécessaires pour amorcer la mise en œuvre d'un système de SÉA dans votre organisme.

1. **Vous avez besoin de l'engagement initial et continu de la haute direction.** Le directeur général et la direction doivent être d'accord quant à l'importance de développer un système de SÉA et être en mesure de communiquer cet engagement au personnel.
2. **Il est bénéfique d'avoir une ou des personnes ressources à l'interne** pour faire avancer le processus. Puisque les organismes plus petits ont peu de chances d'avoir les moyens de dédier un employé au SÉA, des orientations doivent être fournies par une personne ou un petit groupe consultatif (comprenant idéalement un responsable de programme et une personne généralement en relation avec les bailleurs de fonds ou les finances).
3. **Il est crucial d'introduire les employés au SÉA** et de leur offrir des occasions de rétroaction dans le développement des processus et des outils. Il n'est pas nécessaire que chaque employé devienne un expert du SÉA, mais il doit comprendre pourquoi l'organisme y investit, comment cela l'aidera dans son travail ou dans la communication de résultats, et connaître ses responsabilités dans le nouveau système. Un aspect de cette responsabilité consiste à mettre à l'essai les outils de suivi et à les modifier afin qu'ils soient plus utiles à des besoins particuliers.

#### 4. Harmonisez votre plan de SÉA et votre plan stratégique.

Idéalement, les deux peuvent être développés ensemble, de manière coordonnée. S'il existe déjà un plan stratégique, une partie de l'élaboration du plan de SÉA consiste à examiner le plan stratégique pour s'assurer que les buts et objectifs sont clairs et mesurables; à documenter la situation initiale ou les conditions du début; et à s'assurer que le plan stratégique reflète une théorie de l'action claire, y compris les liens de causalité qui généreront des résultats à court, moyen et long terme, que le système de SÉA documentera et mettra à l'essai.

5. **Ayez un plan de mise en œuvre de SÉA** décrivant les rôles et responsabilités; le calendrier et le budget des activités de suivi et d'évaluation, y compris la discussion des résultats; et les procédures pour la collecte et le stockage d'information (cela peut inclure l'élaboration ou la révision de formulaires, le logiciel utilisé et le disque où les données de suivi sont gérées et stockées).

6. **Officialisez le tout.** Idéalement, **les responsabilités de SÉA devraient être intégrées dans les descriptions de poste** et les plans de travail des employés, dans le cadre d'un système de gestion du rendement. Autrement dit, on devrait s'attendre officiellement à ce que les employés contribuent activement au SÉA au sein de l'organisme.

7. Si vous demandez aux employés de collecter plus d'information et de données, vous devez **faire en sorte que des mécanismes internes soient établis pour examiner ces informations et pour discuter de leurs implications.** Cela pourrait prendre la forme de réunions des membres de la direction, de réunions d'employés ou d'équipe, ou d'examen stratégiques trimestriels ou semestriels. Si les résultats ne contribuent pas au programme, les employés perdront rapidement l'intérêt pour la documentation de leur travail.

### 4.3 Déployer un système de SÉA dans un organisme de plaidoyer

Les militants livrent une bataille pour défendre une cause, ils sont des « activistes ». Ils sont généralement très intelligents, engagés dans leur travail et stratégiques dans leurs réflexions. Par conséquent, ils tendent à être relativement sceptiques quant à l'utilité d'un système de SÉA pour leur rendement. L'idée de modifier les pratiques quotidiennes – développer des théories de l'action, identifier des résultats et indicateurs clairs, accroître les tâches de collecte de données et d'information, consacrer du temps à l'analyse des résultats, etc. – est rarement bienvenue dans le contexte d'un emploi exigeant. En réponse à cela, nous proposons une mise en œuvre graduelle du nouveau système à l'aide de deux processus parallèles.

#### Processus 1: Institutionnaliser l'activité de suivi

Nous avons identifié huit activités de suivi pour aider à mieux documenter et comprendre notre travail. Nous les décrivons en détail dans la Section 5. La bonne combinaison de suivi conventionnel et de documentation peut réduire considérablement le besoin et les coûts (temps et ressources) d'une évaluation. Pour commencer, vous pourriez choisir entre deux et quatre activités de suivi que vous souhaitez mettre en œuvre dès maintenant parce qu'elles sont relativement faciles à réaliser, qu'elles répondent à un enjeu qui doit être abordé ou qu'elles pourraient être très utiles. Peu importe les activités que vous choisissez, elles devraient démontrer que l'information sera recueillie et *utilisée*.

#### Vous pourriez envisager les possibilités suivantes :

- Sommaires hebdomadaires ou mensuels de l'achalandage web. Les données sont facilement accessibles par le biais de Google Analytics; et un rapport narratif de l'employé responsable de la mise à jour et de l'entretien du site web pourrait offrir une analyse des tendances au fil du temps.
- Examens après-événement des voyages d'employés ou d'événements organisés par votre organisme, seul ou en alliance, si cela représente un domaine d'investissement important et/ou de résultats discutables.
- Développer un profil d'alliance en collectant des données élémentaires à propos de ses membres – une activité qui a le possible avantage d'être aussi utile pour eux que pour vous.

## Processus 2 : Développer une stratégie complète de SÉA pour une initiative spécifique

Cela consistera à articuler une théorie de l'action; à identifier des résultats à court, moyen et long terme; à décrire le type de reddition de comptes que vous ferez – et pour qui – au cours de l'initiative, et à identifier les principales questions stratégiques à aborder. Vous pourriez utiliser cet exercice pour mettre en valeur un aspect important de votre travail; pour appuyer une importante demande de financement; ou pour faire face à une initiative particulièrement exigeante.

Les **avantages** incluraient :

- des discussions stratégiques plus approfondies;
- un narratif clair quant à votre stratégie, présenté d'une manière que des non-initiés peuvent comprendre;
- une meilleure clarté quant au processus de changement pour les militants et les dépositaires d'enjeux, offrant à ces derniers une meilleure compréhension de tout ce que le plaidoyer juridique implique;
- l'identification de résultats à court et à moyen terme qui aident à suivre les progrès du plan, à des fins internes et pour garder les dépositaires d'enjeux informés; et
- des informations de suivi en continu qui pourraient être suffisantes pour répondre aux exigences de reddition de comptes ou, du moins, alléger et préciser l'évaluation.

## 4.4 Points de résistance

Changer est difficile. La mise en œuvre d'un système plus formel de suivi et d'évaluation sera inévitablement perçue par certains membres de l'organisme comme une contrainte à leur autonomie. L'ajustement peut être particulièrement difficile lorsque des individus sont motivés à lutter contre l'injustice, quels que soient les obstacles, et sont habitués à une latitude considérable dans les prises de décisions. Si une personne prône avec ferveur un certain contentieux stratégique, mais que les résultats de l'évaluation suggèrent fortement que l'organisme ne peut supporter la charge de travail additionnelle et qu'on décide de ne pas aller de l'avant, cette personne sera sans aucun doute frustrée. Ou encore, un employé pourrait avoir l'impression d'être « microgéré » si on lui demande, par exemple, de remplir un formulaire justifiant sa participation à un événement qui, à ses yeux, est clairement crucial à la mission. Même des employés très motivés pourraient avoir l'impression, au début, que le processus est plus lourd et plus coûteux en temps qu'ils n'auraient souhaité. Voilà pourquoi un **leadership aux échelons supérieurs** est si important : les dirigeants doivent servir de modèles de pratiques exemplaires et guider la mise en œuvre du système de SÉA. Il est également important d'**utiliser clairement l'information** générée, sinon la collecte de données et la documentation seront perçues comme un travail exigeant mais dont l'utilité est limitée.

Pour récapituler : faites ce qui a du sens pour votre organisme, en tâchant de recueillir le minimum d'information possible pour prendre des décisions nettement améliorées ou pour faire valoir efficacement votre travail.

## SECTION 5 :

# Démarrage avec certains outils de suivi

## 5.1 Des outils de suivi élémentaire pour le plaidoyer juridique et d'autres types

En général, un suivi est effectué périodiquement et vous permet de savoir si vous êtes sur la bonne voie. Des données de suivi sont utiles pour savoir ce qui se passe, mais elles échouent souvent à identifier comment et pourquoi quelque chose se produit (ou non); une analyse des données vous aidera pour sa part à décortiquer les dynamiques du changement. **Des données de suivi de qualité peuvent renforcer vos rapports et les rendre plus convaincants aux yeux de vos dépositaires d'enjeux clés**, en particulier si elles démontrent que vous atteignez vos résultats à court, moyen et long terme (comme illustré dans les Figures 3 et 8). Dans l'éventualité où une évaluation externe serait requise, un suivi adéquat permet de concentrer les efforts d'évaluation sur des questions stratégiques clés auxquelles le suivi ne peut répondre à lui seul.

Vous trouverez ci-dessous les descriptions de neuf pratiques de suivi et de compte rendu qu'un organisme de plaidoyer juridique (ou de justice sociale) peut envisager. Après chaque titre, nous indiquons entre parenthèses les éléments que la pratique est susceptible de mesurer. Si vous adoptez ces pratiques ou un sous-ensemble significatif de celles-ci, vous vous rapprochez considérablement d'un narratif convaincant sur les impacts de votre travail. Le dernier item (numéro 9) propose de créer un modèle de rapport régulier qui peut être mis à jour à intervalles réguliers ou à la lumière de nouveaux développements. Par la suite, la Partie 2 présente de véritables outils de suivi que nous avons développés pour certains items, identifiés par un astérisque (\*) dans la liste ci-dessous.

1. Mesure de l'achalandage web, des médias sociaux et du militantisme en ligne
2. Suivi des médias (imprimés, électroniques, radio, télé)\*
3. Suivi de la création et de la dissémination de connaissances
4. Cartographie d'alliance\*
5. Cartographie du pouvoir
6. Outil de pré-évaluation et de suivi pour le contentieux stratégique\*
7. Interviews interceptées
8. Examens post-événement (ou événement critique) (EPÉ)\*
9. Développer un guide de présentation élémentaire des priorités de l'organisme

## 1. Mesure de l'achalandage web, des médias sociaux et du militantisme en ligne (accroître la sensibilisation du public, établir le narratif)

### POURQUOI DEVRIEZ-VOUS MESURER CECI?

Si vous avez l'un ou l'autre des buts spécifiques suivants :

- accroître l'achalandage web dans le cadre d'une stratégie de rayonnement
- devenir un site web de référence sur un enjeu
- assurer la dissémination à grande échelle d'un document
- observer les actions posées en ligne à l'appui d'une campagne de plaidoyer

Vous devriez mesurer l'achalandage web et les médias sociaux afin de :

- comprendre d'où viennent vos auditoires clés;
- comprendre quelles pages web et quels documents intéressent le plus les gens et les motivent à agir;
- mesurer la portée de vos efforts de mobilisation communautaire par le biais d'outils en ligne; et
- apprendre comment recruter plus efficacement des supporteurs.

Google Analytics produit une mine de renseignements sur une base quotidienne, hebdomadaire et mensuelle. Si une partie de votre stratégie concerne la sensibilisation et l'implication en ligne, il vous sera utile de mesurer et d'analyser les habitudes de vos utilisateurs. Voici les éléments que vous pouvez mesurer :

### \* Visites :

- Nombre total de visites : L'achalandage total de votre site web à tout moment. Il sera utile de mesurer cela particulièrement après le lancement d'un produit, au moment d'un événement pour lequel vous générez de l'intérêt, etc.
- Visites uniques : Le nombre de visiteurs individuels sur votre site web à tout moment.
- Temps moyen passé sur le site web et nombre de pages visitées : Si vous constatez que les gens arrivent sur votre page d'accueil et repartent rapidement sans avoir cliqué sur aucun lien, il se peut que votre page d'accueil manque d'attrait ou d'information, ou porte à confusion.

### \* Sources d'achalandage par segment :

- Achalandage direct : Visiteurs qui accèdent à votre site en saisissant son adresse URL ou plutôt à l'aide d'un signet.
- Achalandage organique : Visiteurs qui accèdent à votre site en cliquant sur un lien non payant dans un moteur de recherche (p. ex., Google). Si ce nombre est très faible, il pourrait être utile d'envisager une optimisation de votre site pour les moteurs de recherche.

## Section 5: Démarrage avec certains outils de suivi

➤ **Achalantage de référence** : Visiteurs qui accèdent à votre site par le biais d'un autre site web. Stimuler l'achalandage de référence par l'entremise d'alliés peut s'avérer gagnant pour tous les membres d'une alliance : vous dirigez vos visiteurs vers leurs sites web pour certaines informations, et ils dirigent leurs visiteurs vers le vôtre pour d'autres types d'information.

\* **Pages les plus visitées** (nouveaux visiteurs et visites prolongées) : Cela pourrait inclure votre page de ressources ou une page consacrée à un thème spécifique ou à un rapport. Vous devez faire en sorte que le plus grand nombre possible de pages de votre site deviennent des « références » pour les gens qui s'intéressent à votre enjeu.

\* **Conversions** : Dans certains cas, vous pourriez demander à vos visiteurs de poser un geste : faire un don ou signer une pétition et la partager. Le taux de conversion correspond au nombre de visiteurs qui posent le geste. Si le taux de conversion est très faible pour la signature d'une pétition, par exemple, vous devriez vérifier si les visiteurs se rendent réellement jusqu'à la page de la pétition, la facilité du processus, la formulation du texte de la pétition et les éléments du design. Par exemple, si les visiteurs ne voient qu'un nombre limité de signataires sur la page de la pétition, ils pourraient considérer que l'effort n'est pas sérieux et quitter la page sans signer.

\* **Mesure des médias sociaux** : Facebook, Twitter et Instagram produisent tous des statistiques sur les utilisateurs. L'ampleur et la profondeur réelles de ces données sont matière à débat, mais les rapports sont faciles à générer et certaines mesures (comme le nombre de partages et de clics vers des sites web ciblés) valent la peine d'être étudiées.

**2. Suivi des médias** (profil médiatique, établir le narratif, accroître la sensibilisation de membres du public et d'influenceurs)

POURQUOI DEVRIEZ-VOUS MESURER CECI?	
Si vous avez l'un ou l'autre des buts spécifiques suivants :	Vous devriez effectuer un suivi des médias pour comprendre :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• accroître votre couverture médiatique ou celle de vos alliés</li> <li>• to ensure a key report or event gets good coverage</li> <li>• influencer la couverture médiatique sur un enjeu clé dans le cadre d'une stratégie pour influencer le public ou des responsables des politiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'état du discours sur un enjeu au fil du temps;</li> <li>• les messages et stratégies médiatiques de vos adversaires, afin de mieux les contrer; et</li> <li>• quel message ou quelle combinaison de messages, de supports visuels ou d'histoires semble avoir le plus grand impact.</li> </ul>

Plusieurs services payants offrent un suivi des médias. Toutefois, les organismes de plus petite taille dont la présence médiatique est limitée peuvent probablement s'en occuper à l'interne. Le degré de détail dépendra de la place des médias dans votre stratégie et du type de rapport que vous souhaitez présenter à vos dépositaires d'enjeux. Par exemple, si vous abordez un enjeu controversé et anticipez une vive réaction à votre position, il pourrait être utile de suivre attentivement les médias pour répondre en temps opportun à toute couverture négative. Ou encore, si vous tentez de montrer à vos bailleurs de fonds que votre organisme fait figure d'autorité sur un enjeu en particulier, il pourrait être utile de mesurer la fréquence à laquelle votre organisme fournit des informations qui influencent la couverture médiatique, ou est nommé dans des articles médiatiques (ou des membres du personnel, cités directement). Voir la page 28 pour un formulaire de suivi des médias.

**3. Suivi de la création et de la dissémination de connaissances : publications et présentations** (recherche pour développer un corpus de données, établir le narratif, influencer des responsables des politiques et des membres du public)

POURQUOI DEVRIEZ-VOUS MESURER CECI?	
Lorsque la recherche sur les politiques est un aspect clé de votre stratégie et que vous souhaitez démontrer que :	Vous devriez effectuer un suivi pour comprendre :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vous développez un corpus de données;</li> <li>• d'autres intervenants font référence à vos recherches (par des citations et des déclarations publiques); ou</li> <li>• votre initiative a contribué à un changement de l'opinion juridique, médicale ou publique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• quels types de documents semblent les plus utilisés;</li> <li>• quels auditoires vous joignez, par quel moyen, et la présence de possibles alliés; et</li> <li>• l'état du débat et de la compréhension entourant votre enjeu.</li> </ul>

Si la recherche sur les politiques et l'intervention auprès de groupes pour disséminer cette recherche sont des aspects clés de votre stratégie, vous devriez documenter ces activités. Cela commence par l'élaboration d'une bibliographie de publications et de présentations concernant chacun de vos sujets clés. Pour les articles de périodiques et les chapitres d'ouvrages publiés, ce suivi peut être complété par une recherche dans Google Scholar ([scholar.google.com](https://scholar.google.com)) ou dans des moteurs de recherche similaires pour vérifier la fréquence à laquelle des articles clés sont cités et par quelles sources.

Pour les présentations à plus grande échelle (p. ex., conférence de presse pour le lancement d'un rapport ou présentation officielle lors d'un important congrès) ou à des auditoires clés (p. ex., responsables des politiques ou spécialistes influents), vous pouvez utiliser l'Outil 3A (Examen post-événement (EPÉ)), à la page 32, afin de recueillir des données supplémentaires sur l'influence d'une présentation ou la réaction à celle-ci.

**4. Cartographie d’alliance** (renforcement d’alliance et de la capacité)

POURQUOI DEVRIEZ-VOUS MESURER CECI?	
<p>Si vous avez l’un ou l’autre des buts spécifiques suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• développer ou diversifier une alliance</li> <li>• influencer directement le public ou les responsables des politiques par le biais du profil et des activités de membres de l’alliance</li> <li>• renforcer la capacité de l’alliance</li> </ul>	<p>Vous devriez cartographier vos alliances pour faciliter leur gestion par les moyens suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identifier les lacunes dans la composition de vos alliances;</li> <li>• susciter des engagements spécifiques, identifier les rôles et responsabilités et aider à gérer les dynamiques de groupe; et</li> <li>• suivre l’exécution d’une stratégie.</li> </ul>

Les organismes énumèrent habituellement tous leurs alliés, en ordre alphabétique, dans leurs rapports annuels, rapports aux bailleurs de fonds, pétitions ou lettres ouvertes à des cibles de plaidoyer. Ces listes peuvent inclure des organismes composés de milliers de membres autant que de minuscules bureaux d’aide juridique qui ne comptent que quelques employés. Or ces listes ne veulent pas dire grand-chose à moins que le lecteur soit familiarisé avec l’enjeu et en connaisse les acteurs clés. Une présentation plus raffinée des alliés et de leurs profils éclairera davantage les dépositaires d’enjeux et les orientations stratégiques.

✳ À des fins internes, vous devriez classer vos alliés par catégories, selon qu’ils sont centraux (étroitement alignés et essentiels à l’effort), stratégiques (alignés sur des objectifs en commun et capables de faire des contributions clés) ou tactiques (alignés sur une « demande » particulière, capables d’actions spécifiques définies dans le temps), en plus de consigner leur profil de base et leurs coordonnées.

✳ Il est également utile d’indiquer le type d’organisme allié (p. ex., aide juridique, plaidoyer sur les politiques, services, professionnels, etc.), sa portée (p. ex., nombre de membres ou de clients) et les atouts qu’il apporte à l’effort (p. ex., compétences médiatiques ou de communications, capacité de mobiliser des membres, voix d’une communauté affectée, expertise juridique ou spécifique à l’enjeu, forte visibilité ou crédibilité, etc.).

Ces renseignements sont utiles pour deux raisons :

1. Pour analyser plus facilement toute lacune dans votre alliance ou coalition (soit par groupe de population, type d’organisme ou atout/compétence nécessaire à l’effort de plaidoyer)
2. Pour mieux connaître l’influence et la portée de votre coalition. Par exemple, au lieu de dire que « 100 organismes ont signé cette lettre ouverte au premier ministre », vous pourriez affirmer que « 100 organismes juridiques, professionnels et de services, dont les membres totalisent plus de 200 000 citoyens et professionnels médicaux et juridiques préoccupés, dans toutes les provinces du pays, ont signé cette lettre ouverte au premier ministre ».

FIGURE 11 ANALYSE DU POUVOIR

**FORT DEGRÉ D’INFLUENCE/POUVOIR**

*bloqueurs*

*porte-étendards*

*opposants*

*supporteurs*

**FAIBLE DEGRÉ D’INFLUENCE/POUVOIR**

**S’OPPOSE VIVEMENT**

**APPUIE VIVEMENT**

Vous trouverez à la page 29 (Outil 2A) un formulaire simple couvrant les informations élémentaires des organismes. Pour une évaluation d'alliance plus approfondie, voir les Approches évaluatives 1.1 et 1.2 (page 45).

### 5. Cartographie du pouvoir (résultats du plaidoyer sur les politiques, points de référence et changer l'alignement des forces politiques)

#### POURQUOI DEVRIEZ-VOUS MESURER CECI?

Pour le développement et l'ajustement de la stratégie :

- Cartographier visuellement l'ensemble de vos composantes ou de vos cibles potentielles aide à ouvrir le dialogue au sujet de la stratégie (p. ex., identifier de nouveaux points d'intervention possibles). Des vérifications périodiques sont utiles pour évaluer si vous avez choisi les bonnes cibles et utilisé les meilleures techniques pour les influencer, ou si vous devriez envisager d'autres points d'entrée.

Pour les rapports aux déposataires d'enjeux :

- Souvent, les militants sont profondément imprégnés de leurs enjeux et connaissent bien la répartition du pouvoir par rapport à leur travail, mais presque personne n'est aussi familier qu'eux. À des fins de communication, en particulier si un enjeu de plaidoyer perdure, il pourrait être utile de savoir comment décrire la répartition du pouvoir pour et contre votre position.

Une cartographie du pouvoir est un outil visuel simple qui sert principalement à avoir des discussions stratégiques sur les instances ou les individus que vous tentez d'influencer et à déterminer s'ils évoluent de manière favorable à votre enjeu. Cette matrice simple classe les individus (ou les organismes) selon leur degré d'appui ou d'opposition et de pouvoir ou d'influence. L'idée est de positionner sur cette matrice les décideurs clés en tant que champions, supporteurs, adversaires ou freineurs, au début d'une initiative de plaidoyer (ligne de référence), et de s'en servir pour discuter de l'influence de la stratégie. Au fil du temps, l'effort créera vraisemblablement plus de supporteurs et de champions. Si un effort de plaidoyer ne parvient pas à rallier des adversaires ou des freineurs, il cherchera au moins des manières de les neutraliser (réduire leur influence et/ou leur degré d'opposition). Le tableau peut être mis à jour périodiquement pour cartographier les progrès (ou l'absence de progrès). Dans le contexte du plaidoyer juridique, le tableau pourrait servir d'argument pour recourir aux tribunaux afin de faire avancer l'ordre du jour du plaidoyer. Cette approche peut également alimenter une forme de cartographie d'alliance pour comparer le pouvoir et l'influence des organismes qui sont pour ou contre vous, en lien avec un enjeu.

### 6. Outils de pré-évaluation et de suivi pour le contentieux stratégique (et soutien légal)

POURQUOI FAIRE UNE PRÉ-ÉVALUATION?	POURQUOI FAIRE UNE RÉVISION PÉRIODIQUE DE LA STRATÉGIE?
Le contentieux stratégique a beau être un puissant outil pour influencer des politiques, c'est une stratégie qui comporte un certain nombre de risques, notamment des incertitudes quant à la durée de l'action, aux arguments légaux de la partie opposée, aux caractéristiques ou attitudes du juge ou du jury, de même qu'au danger de déclencher un précédent légal néfaste.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Un exercice d'examen situationnel peut aider les participants à un contentieux stratégique à atteindre une compréhension commune de l'état de l'affaire, de même qu'un consensus sur les étapes suivantes.</li> <li>· Ceci inclut les ajustements à faire à la stratégie plus générale de plaidoyer juridique (p. ex., quel genre de couverture médiatique l'affaire suscite-t-elle et quels messages veut-on remettre en question ou renforcer, pour le public; comment mitiger tout risque émergent; comment renforcer ou mieux répartir les membres de l'alliance, etc.).</li> </ul>

L'outil d'évaluation proposé aux pages 37 à 44 peut contribuer à guider un organisme dans des efforts de contentieux stratégiques, des manières suivantes

- en aidant à soulever les bienfaits et risques potentiels de la participation à un contentieux stratégique et à évaluer la capacité de soutenir des stratégies de plaidoyer juridique;
- en procédant au suivi des progrès afin de réévaluer les risques et bienfaits relatifs, à mesure que l'effort est en cours, et d'identifier des stratégies de mitigation, au besoin; et
- (si la mise à jour est faite avec diligence) en offrant un bref historique de l'affaire, ce qui est utile pour l'apprentissage à l'interne et pour la reddition de compte aux déposataires d'enjeux.

## 7. Interviews interceptées

### QU'EST-CE QUE DES INTERVIEWS INTERCEPTÉES ET DANS QUELLE SITUATION PEUVENT-ELLES ÊTRE UTILISÉES?

- Une interview interceptée est un bref entretien ou entrevue avec des intervenants clés, lors d'un événement ou d'une visite, où vous profitez du moment pour poser quelques questions stratégiques afin d'obtenir leurs rétroactions et impressions concernant votre rôle de plaidoyer ou leurs attitudes à cet égard.
- Ces interviews peuvent servir à obtenir des rétroactions en temps réel au sujet de votre travail (p. ex., lors d'une conférence de presse, d'une présentation, d'une manifestation), ou à prendre le pouls des responsables des politiques au fil du déroulement de négociations.
- Elles peuvent éclairer des examens post-événements et être présentées comme preuves à l'appui dans des rapports d'évaluation.

Un défi du suivi et de l'évaluation de plaidoyer vient du fait que les responsables des politiques, lorsqu'ils sont interviewés de façon officielle, sont souvent réticents à admettre que leurs décisions ont été influencées par un organisme de plaidoyer. Cependant, il n'est pas rare d'entendre cet aveu au passage, dans une conversation. Une interview interceptée est un moyen plus intentionnel et proactif pour capter ces conversations avec le plus de détail possible. Par exemple, si quelqu'un mentionne lors d'une réunion internationale l'importance de votre rapport de recherche pour les délibérations, faites une pause pour leur poser quelques questions de suivi. (Quels éléments du rapport ont été particulièrement utiles? Dans quel contexte a-t-on utilisé le rapport? Dans ce contexte, les gens en général étaient-ils au courant de son contenu ou ont-ils été plutôt mis au courant par quelques porte-flambeaux?) Une fois l'échange terminé, écrivez-en ou enregistrez-en un résumé. Si un dépositaire d'enjeu porte quelque chose d'important à votre attention, vous pourriez vouloir demander des commentaires à quelques autres personnes. **Ainsi, ce que des militants écartent souvent du revers de la main comme étant des éléments anecdotiques peut devenir quelque chose de plus substantiel.** Vous ne devriez pas citer vos répondants par leur nom sans leur avoir demandé leur autorisation explicite, mais vous pouvez les citer de façon anonyme (p. ex., « plusieurs participants aux délibérations nous ont indiqué que ... »).

## 8. Examens post-événement (ou événement critique) (EPÉ)

(sensibilisation, développement d'alliance, renforcement de capacités, plaidoyer)

### POURQUOI DEVRIEZ-VOUS FAIRE CELA?

- En présence d'acteurs multiples, d'investissements importants de temps et d'argent, de même que d'étapes multiples pour préparer un événement ou en tirer profit, le suivi de l'exécution est essentiel, car le non-respect d'une échéance peut être sérieux.
- Un événement peut sembler avoir été une réussite, tout en échouant à atteindre ses objectifs. À l'inverse, un événement qui a été décevant (en termes de nombre de participants, par exemple) peut en réalité conduire à des résultats positifs (p. ex., une bonne couverture médiatique à son approche; l'obtention d'un don majeur). Une évaluation post-événement structurée peut aider à faire la démonstration de ces aspects, contribuant à un suivi adéquat et à enrichir la planification ultérieure.

Le plaidoyer mise sur divers événements (lancements de rapports, ateliers, conférences locales, nationales et internationales, conférences de presse, projections de films et journées de lobbying, par exemple) qui font partie d'une stratégie plus générale. Il est important d'être rigoureux dans l'évaluation de l'utilité d'un événement particulier, compte tenu des ressources investies dans sa planification et sa réalisation. Vous trouverez, aux pages 32 à 36, trois formulaires d'EPÉ :

1. Un court formulaire d'EPÉ qui examine si **l'événement organisé par votre organisme** a atteint ses objectifs; le cas échéant, dans quelle mesure; et quels facteurs ont contribué à son succès ou y ont fait obstacle;
2. Un court formulaire d'EPÉ applicable aux **événements auxquels vous avez assisté**, pour évaluer l'utilité de votre participation; et
3. Un outil plus long de planification et d'évaluation, qui pourrait être très utile pour un **événement organisé en collaboration avec d'autres**, qui aide à comparer ce qui était planifié (incluant les buts et la logistique) et ce qui a effectivement été réalisé; et à établir si les objectifs ont été atteints.

## 9. Développer un guide de présentation élémentaire des priorités de l'organisme

Vous devriez développer une présentation de base concernant vos priorités organisationnelles; cette présentation pourra être mise à jour à l'aide des nouvelles informations qui se dégageront du suivi et de l'évaluation. Ceci peut être un document de base ou de référence dans lequel vous pourrez puiser pour les comptes rendus officiels. Il peut s'agir d'une présentation de diapositives, facile à faire visionner aux dépositaires d'enjeux. Voici des éléments susceptibles d'en faire partie :

- Énoncé de l'objectif pour la priorité du plaidoyer
- Objectifs spécifiques
- Messages clés (mis à jour au besoin, au fil du travail)
- Analyse du pouvoir (initialement et ultérieurement; mise à jour lorsque nécessaire) : ceci peut être une description de l'alignement des forces politiques ou une cartographie
- Théorie de l'action (mise à jour au besoin)
- Sections, pages ou diapositives concernant les composantes stratégiques clés (p. ex., recherche, communications, développement d'alliance, lobbying), mise à jour selon les résultats pertinents (p. ex., produits, activités complétées) et information de suivi concernant la portée, la qualité de la prestation, de même que les réactions ou la réception observée
- Résultats clés (anticipés ou réels, mis à jour au fil du temps)
- Commentaires et observations sommaires (mis à jour après chaque période d'examen) : l'historique complet de ces commentaires et observations devrait être préservé, pour constituer une description narrative de l'initiative

Le développement de cette présentation est une façon de **réaliser des activités spécifiques de suivi et de les synthétiser afin de présenter un portrait bien organisé de l'évolution d'une initiative**. Vous devriez mettre régulièrement du temps de côté pour évaluer l'ensemble du progrès. Ceci peut inclure des réunions d'équipe ou du personnel, pour des retours trimestriels, la préparation pour des réunions du conseil d'administration si une initiative particulière y sera abordée, ou une réunion d'examen et de stratégie en fin d'année. Autrement dit, les rapports de suivi en soi ne sont que des données et des informations, alors que la discussion stratégique concernant l'utilisation de ces éléments donne sa valeur à l'effort de collecte.

## SECTION 6 :

# Qu'en est-il de l'évaluation externe?

À l'aide d'un bon système de suivi et de processus périodiques pour discuter des données générées, un organisme s'adonne à un processus continu de suivi (cerner les changements), d'évaluation (porter des jugements) et d'apprentissage (modifier ou consolider des pratiques). Pour plusieurs organismes, ceci peut être plus que suffisant pour les trois buts de l'évaluation : améliorer le rendement, répondre aux exigences de reddition de compte et mieux positionner l'organisme ou l'alliance. Il y a certainement des occasions pouvant justifier une évaluation externe : l'exigence d'un bailleur de fonds; une impasse concernant une stratégie ou une orientation future, pour laquelle un nouveau regard ou des données plus détaillées seraient bénéfiques; l'impression qu'un organisme a perdu le contact avec ses dépositaires d'enjeux; ou le souhait de partager des apprentissages à plus grande échelle, entre autres. En mandatant un intervenant indépendant de réaliser cette évaluation, un suivi rigoureux permettra que l'évaluation soit concentrée sur des questions spécifiques plutôt que sur une collecte de données générales. L'Annexe I décrit des approches d'évaluation qui sont fréquemment utilisées pour des activités de plaidoyer.

## PARTIE II

# Certains modèles d'outils de suivi

Les pages suivantes contiennent des modèles de formulaires simples pour la collecte de données de suivi, qui ont été conçus pour l'utilisation par le Réseau juridique. Ces modèles devraient être adaptés d'après les besoins de votre organisme ou de votre alliance. En termes de gestion de données, si vous avez un très petit organisme qui réalise un nombre limité d'initiatives, il peut suffire d'avoir un dossier centralisé de formulaires complétés pour examens périodiques. L'information peut aussi être saisie directement dans des feuilles de travail; et il est relativement simple de les concevoir en intégrant des menus déroulants afin de pouvoir choisir des options parmi une liste ou encore d'écrire des valeurs numériques (comme sur une échelle de 1 à 5) afin de générer des statistiques descriptives simples. Vous pouvez également relier les formulaires à des feuilles de travail à l'aide de Google Forms, de formulaires PDF Adobe Acrobat à remplir, ou d'autres logiciels, de manière à ce que les employés ou d'autres intervenants puissent remplir le formulaire le plus convivial et que les données puissent être réunies automatiquement dans une feuille de travail. Vous pourriez trouver qu'une séance de quelques heures pour recevoir des conseils d'un spécialiste en SÉA est utile, à cet effet.

# 1. Suivi des médias

## Formulaire de suivi médiatique — Réseau juridique canadien VIH/sida

Ce formulaire peut servir à effectuer le suivi de deux types d'activités médiatiques : items spécifiques à l'organisme, où le Réseau juridique est mentionné ou cité (habituellement à des fins journalistiques); et items spécifiques à un thème/enjeu (p. ex., à des fins stratégiques, pour évaluer la situation dans les médias avant et après un projet). Les questions 9 et 11 ne sont pertinentes qu'au premier type.

**1. Quel est le sujet de la couverture?** (p. ex., politiques sur les drogues, criminalisation, etc.)

---

---

**2. Date de la couverture :** (année, mois, jour)

---

**3. Titre de l'article :**

---

**4. Nom de la source où il a paru :**

---

**5. Nom du journaliste :**

---

**6. Type de média :**

- Imprimé
- Numérique
- Imprimé et numérique
- Radio
- Télé

**7. Lien à l'article :**

---

---

**8. Envergure :**

- Locale
- Provinciale
- Nationale
- Internationale

**9. Qualité de la couverture :**

- Le Réseau juridique est présenté ou en vedette
- Le Réseau juridique est cité
- Le Réseau juridique est mentionné
- Pas mentionné, mais notre influence est évidente

**10. Ton de la couverture :**

- Très favorable
- Favorable
- Mitigé/neutre
- Critique
- Néfaste

**11. Citations pertinentes du Réseau juridique ou à son sujet; ou qui reflètent son influence :**

---

---

---

**12. Notes/commentaire :** (tous azimuts; de « besoin de mieux se préparer pour entrevue », à « prioriser ce journaliste pour l'entretien d'une relation »)

---

---

---

2.

# Cartographie d'alliance

## Outil 2A Formulaire de cartographie d'alliance

Cartographie d'alliance du Réseau juridique – [Nom de l'enjeu ou de l'initiative]

1. Nom de l'organisme :

---

2. Lieu (ville) :

---

3. Lieu (état ou province) :

---

4. Pays :

---

5. Date d'arrivée dans l'alliance (mm/aa) :

---

6. Nom de la personne-contact 1 :

---

7. Courriel de la personne-contact 1 :

---

8. Nom de la personne-contact 2 :

---

9. Courriel de la personne-contact 2 :

---

10. Type d'organisme (cocher toutes les réponses pertinentes) :

- Services
- Association de membres
- Politiques/plaidoyer
- Donateur/bailleur de fonds
- Recherche
- Partis politiques
- Autre :

11. Secteur (cocher toutes les réponses pertinentes) :

- Juridique
- Médical
- Santé publique
- Logement
- Justice pénale
- Organisme représentant (p. ex., droits des Autochtones, travailleuses du sexe, etc.)
- Multisectoriel
- Autre :

12. Bassin constituant/clientèle (cocher toutes les réponses pertinentes) :

- Personnes vivant avec le VIH
- Peuples autochtones
- Autre groupe racisé
- Consommateurs ou ex-consommateurs de drogues
- Détenus ou ex-détenus
- Travailleuse(-eur)s ou ex-travailleuse(-eur)s du sexe
- LGBTQI
- Personnes ayant vécu la violence fondée sur le genre
- Sans objet
- Autre :

13. Identifier ce que l'organisme apporte à l'alliance (cocher toutes les réponses pertinentes) :

- Représente un groupe clé affecté par l'enjeu
- Expertise en droits humains (préciser) : \_\_\_\_\_
- Expertise en droit ou en justice pénale
- Expertise médicale ou en santé publique
- Capacités médiatiques ou de communications
- Capacités de coordination
- Aptitude à mobiliser des membres
- Capacité de plaidoyer ou de lobbying
- Capacités de recherche
- Capacités de recherche
- Autre :

---

**14.** Avez-vous un protocole d'entente avec cet organisme? Le cas échéant, l'inclure.

**15.** En l'absence d'un protocole d'entente avec cet organisme, quel genre de relation avez-vous avec lui? Quels objectifs avez-vous en commun?

---

---

---

---

---

## 2.

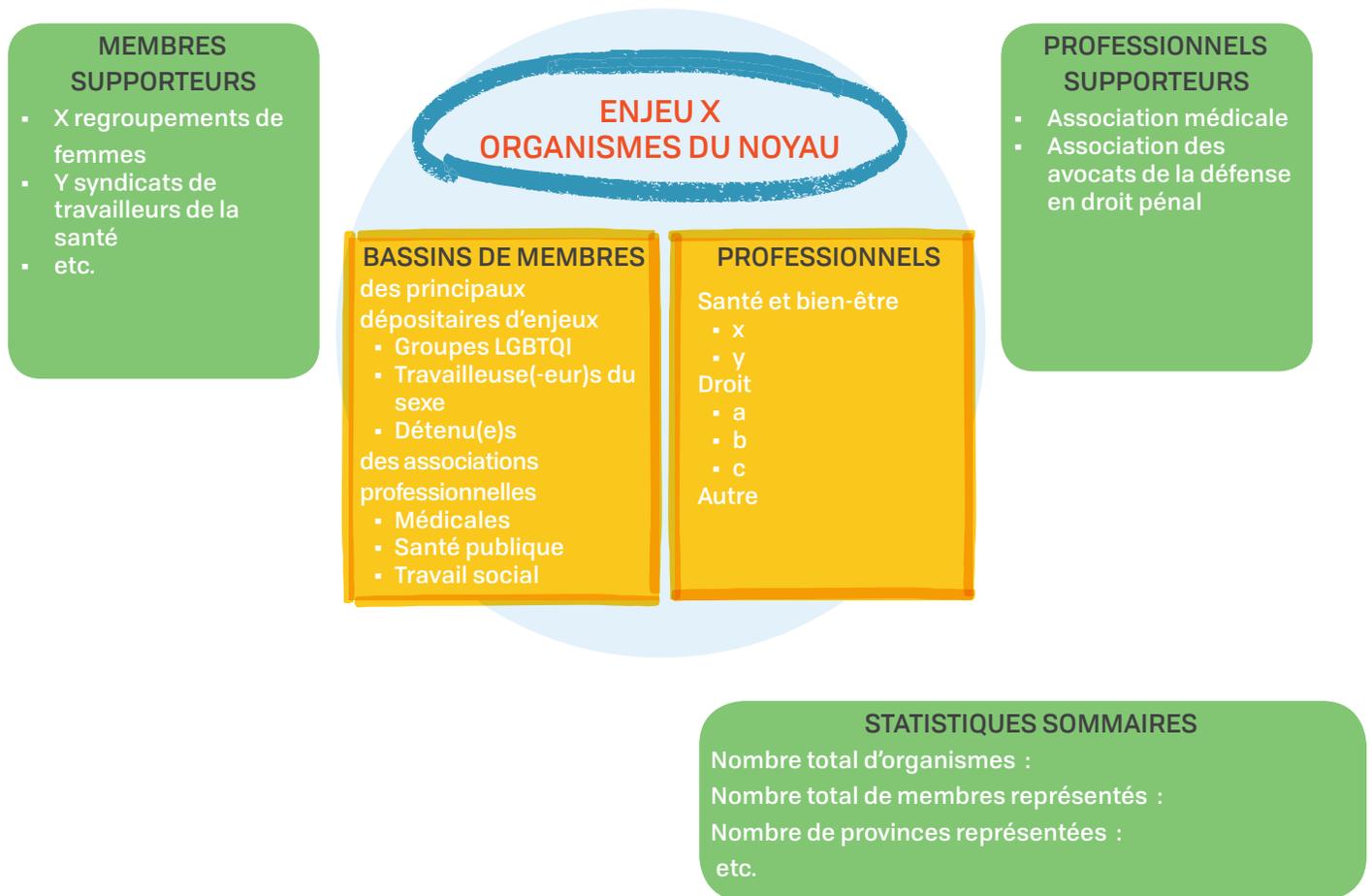
# Cartographie d'alliance

## Outil 2B Visualisation de cartographie d'alliance

Vous pouvez également représenter vos alliances en créant des éléments visuels simples qui contiennent plus qu'une simple liste de noms.

### VISUEL POSSIBLE POUR LES ALLIÉS STRATÉGIQUES ET TACTIQUES

(PEUT ÊTRE RÉALISÉ AU DÉBUT DE L'EFFORT ET MIS À JOUR PÉRIODIQUEMENT SI LE DÉVELOPPEMENT DE COALITION EST CRUCIAL À LA STRATÉGIE)



### 3.

# Examen post-événement (EPÉ)

Ces formulaires devraient être remplis et discutés avec les personnes qui participent à la planification et à la réalisation de l'événement. Les leçons à retenir devraient être partagées à plus grande échelle, avec tout employé qui travaille à la planification d'événements.

## Outil 3A Examen post-événement pour un événement présenté par le Réseau juridique (version courte)

1. Nom de l'événement :

---

2. Date de l'événement :

---

3. Nom de la personne qui remplit ce formulaire :

---

4. Priorité/thème du Réseau juridique abordé/appuyé par l'événement :

---

5. Coût pour réaliser l'événement :

---

6. But principal de l'événement :

---

7. Sur une échelle de 1 à 5, à quel degré a-t-on atteint ce but?

1                      2                      3                      4                      5

Pas du tout

Complètement

8. But secondaire de l'événement (s'il y a lieu) :

---

9. Sur une échelle de 1 à 5, à quel degré a-t-on atteint ce but secondaire?

1                      2                      3                      4                      5

Pas du tout

Complètement

10. Le(s) plus important(s) résultat(s) concret(s) de l'événement (p. ex., attiré nouveau donateur majeur, couverture dans revue d'élite [utiliser outil suivi médias], reçu engagement d'influenceurs clés, etc.) :

---



---



---

11. Qu'est-ce qui a bien fonctionné pour cet événement?

---



---

12. Quels domaines problématiques, s'il y a lieu, ont affecté le succès de l'événement?

---



---

13. Sur une échelle de 1 à 5, à quel degré l'événement a-t-il valu l'effort et l'investissement?

1

2

3

4

5

Définitivement  
PAS

Définitivement  
valable

14. Quelle(s) est/sont la ou les leçons clés pour le prochain événement?

---



---

15. Quel suivi doit être fait, par qui et à quel moment?

---



---

### 3.

# Examen post-événement (EPÉ)

## Outil 3B Examen post-conférence ou post-réunion, par les participants

(à remplir par la personne qui a participé à la réunion et/ou à utiliser comme modèle de compte rendu verbal à un supérieur, à l'équipe de gestion, à l'équipe ou lors d'une réunion du personnel)

1. Nom de la conférence ou de la réunion :

---

2. Date de la conférence ou de la réunion :

---

3. Nom de la personne qui remplit ce formulaire :

---

4. À votre avis, quelle priorité du Réseau juridique ou quel thème a été abordé/soutenu, lors de la conférence/réunion?

---



---

5. [Pour un rapport écrit] Pour des réunions nécessitant un voyage hors de l'Ontario, quel a été approximativement le coût de votre participation (transport, hôtel et repas, frais de conférence)?

---



---

6. But premier de la conférence/réunion :

---



---

7. Sur une échelle de 1 à 5, à quel degré ce but a-t-il été atteint?

1                      2                      3                      4                      5

Pas du tout

Complètement

8. Veuillez expliquer votre évaluation :

---



---



---



---

9. Dans quel(s) but(s) avez-vous participé à la réunion?

---



---

10. Sur une échelle de 1 à 5, à quel degré ce but a-t-il été atteint?

1                      2                      3                      4                      5

Pas du tout

Complètement

11. Veuillez expliquer votre évaluation :

---



---

12. Avez-vous fait du réseautage? Le cas échéant, combien de contacts avez-vous établis ou renforcés? (Souvenez-vous d'ajouter les coordonnées des personnes-contacts dans la base de données.)

---



---

13. Quels suivis ferez-vous à la suite de ce voyage?

---



---

14. Dans l'ensemble, le voyage a-t-il valu l'effort/investissement? Pourquoi ou pourquoi pas?

---



---

15. Recommanderiez-vous que l'on participe à ces réunions/conférences (ou à des événements similaires) dans le futur; et, le cas échéant, y a-t-il quelque chose que vous ou vos collègues puissiez faire pour mieux vous préparer à la réunion ou mieux en profiter?

---



---

## Outile 3C : Formulaire de planification, suivi et EPÉ pour des événements coparrainés

Ce formulaire est un outil plus détaillé qui peut être utile lorsque le Réseau juridique planifie un événement avec d'autres organismes. La colonne *Planification* peut être utilisée pour s'assurer que les buts, rôles et échéances sont clairement établis. La colonne *Évaluation* offre un moyen structuré d'assurer le suivi des progrès de la mise en œuvre (voir les items 10 à 14) et de faire un débriefing après l'événement.

PLANIFICATION	ÉVALUATION
<b>But</b>	
<b>1. Énoncez le(s) but(s) de l'événement :</b>	<b>Sur une échelle de 1 à 5, où 1 = pas du tout et 5 = complètement :</b>
i.	Le but 1 a-t-il été atteint?
ii.	Le but 2 a-t-il été atteint?
iii.	Le but 3 a-t-il été atteint?
<b>2. Énumérez votre/vos auditoires cibles :</b>	<b>Avez-vous joint votre auditoire cible?</b> Sinon, pourquoi pas (expliquez)?
<b>3. Votre objectif en chiffre, pour l'auditoire :</b>	<b>Combien de personnes ont participé à votre événement?</b>
<b>4. Quels médias visez-vous (énumérez en ordre d'importance)?</b>	<b>Quels médias avez-vous joints (énumérés)?</b> À quel degré avez-vous été satisfait de la couverture médiatique, sur une échelle de 1 à 5?  1                      2                      3                      4                      5
<b>5. Indiquez entre 1 et 3 messages clés que vous tentez de faire passer dans les médias.</b>	<b>Lequel de ces énoncés correspond le mieux?</b> <input type="checkbox"/> Tous nos messages ont été couverts <input type="checkbox"/> Au moins un message clé a passé <input type="checkbox"/> Nos messages ont été mal relayés <input type="checkbox"/> Nos messages n'ont pas été retenus/utilisés
<b>6. Quel est l'objectif quant à la collecte de fonds (si pertinent)?</b> _____ \$	<b>Combien avez-vous amassé?</b>  <b>Qu'est-ce qui a contribué au résultat (positif ou négatif)?</b>
<b>7. Comment cet événement devrait-il contribuer à votre stratégie générale?</b>	<b>Sur une échelle de 1 (pas du tout) à 5 (complètement), l'événement a-t-il contribué à la stratégie comme prévu?</b>  1                      2                      3                      4                      5
<b>8. Autres commentaires :</b>	<b>Y a-t-il eu des résultats imprévus que l'on devrait noter?</b>

Commentaires sur tout élément ci-dessus : signaler ce qui a été *spécialement* bien et ce qui *devrait être fait différemment* dans le futur.



## 3: Examen post-événement (EPÉ)

CONTINUÉ DE PAGE 32

PLANIFICATION		ÉVALUATION	
Planification et suivi			
<b>9. Pourquoi cet événement a-t-il lieu à ce moment?</b>		<b>Le moment choisi s'est-il avéré approprié?</b> <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Moyennement <input type="checkbox"/> Non	
<b>10. Y a-t-il des événements en concurrence ou des problèmes de calendrier qui peuvent être néfastes?</b> a. À la planification? <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Oui b. À la participation? <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Oui c. À l'intérêt des médias? <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> s/o Si vous avez répondu oui, précisez :		<b>Des choses imprévues ont-elles affecté l'événement? Le cas échéant, que peut-on faire à l'avenir pour éviter cela?</b>	
<b>11. Quel est le budget de l'événement? _____ \$</b>		<b>Combien a-t-on dépensé réellement? _____ \$</b>  <b>Qualifiez le budget</b> <input type="checkbox"/> généreux <input type="checkbox"/> adéquat <input type="checkbox"/> à peine suffisant <input type="checkbox"/> inadéquat à un degré néfaste aux résultats	
<b>12. Quel organisme a/avait la responsabilité principale de planifier/ coordonner l'événement?</b>		<b>Dans quelle mesure s'est-il acquitté de ses responsabilités?</b> <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <span>1 Pas du tout</span> <span>2</span> <span>3</span> <span>4</span> <span>5 Complètement</span> </div>	
<b>13. Quels autres organismes participaient à la planification?</b>			
NOM	RESPONSABILITÉS	<b>Dans quelle mesure chacun s'est-il acquitté de ses responsabilités?</b> <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <span>1 Pas du tout</span> <span>2</span> <span>3</span> <span>4</span> <span>5 Complètement</span> </div>	
		<div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <span>1 Pas du tout</span> <span>2</span> <span>3</span> <span>4</span> <span>5 Complètement</span> </div>	
<b>14. Quelles sont les dates limites pour les activités ci-dessous :</b>			
ACTIVITÉ	DATE	PERSONNE/ORGANISME RESPONSABLE	
Site réservé			<div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <span>1 dans les délai prévus</span> <span>2 à temps</span> <span>3 en retard, probl. mineurs</span> <span>4 en retard, probl. majeurs</span> </div>
Budget confirmé			<div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <span>1 dans les délai prévus</span> <span>2 à temps</span> <span>3 en retard, probl. mineurs</span> <span>4 en retard, probl. majeurs</span> </div>
Conception de la réunion			<div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <span>1 dans les délai prévus</span> <span>2 à temps</span> <span>3 en retard, probl. mineurs</span> <span>4 en retard, probl. majeurs</span> </div>
Invitations (spéciales)			<div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <span>1 dans les délai prévus</span> <span>2 à temps</span> <span>3 en retard, probl. mineurs</span> <span>4 en retard, probl. majeurs</span> </div>
Invitations (générales)			<div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <span>1 dans les</span> <span>2 à temps</span> <span>3 en retard, probl. mineurs</span> <span>4 en retard, probl. majeurs</span> </div>

Rappels			<b>1</b> dans les délai prévus	<b>2</b> à temps	<b>3</b> en retard, probl. mineurs	<b>4</b> en retard, probl. majeurs
Documents préparatoires			<b>1</b> dans les délai prévus	<b>2</b> à temps	<b>3</b> en retard, probl. mineurs	<b>4</b> en retard, probl. majeurs
Traiteur			<b>1</b> dans les délai prévus	<b>2</b> à temps	<b>3</b> en retard, probl. mineurs	<b>4</b> en retard, probl. majeurs
Audiovisuel			<b>1</b> dans les délai prévus	<b>2</b> à temps	<b>3</b> en retard, probl. mineurs	<b>4</b> en retard, probl. majeurs
Dispositions pour les services d'interprétation			<b>1</b> dans les délai prévus	<b>2</b> à temps	<b>3</b> en retard, probl. mineurs	<b>4</b> en retard, probl. majeurs
Autres			<b>1</b> dans les délai prévus	<b>2</b> à temps	<b>3</b> en retard, probl. mineurs	<b>4</b> en retard, probl. majeurs

**15.** Des facteurs extérieurs ou circonstances atténuantes ont-ils affecté la capacité des organismes participants de réaliser l'événement?

**16.** Nommez entre une et trois choses que les organisateurs pourraient faire plus, ou différemment, pour se soutenir entre eux et rendre plus aisée/simple la réalisation d'un tel événement.

#### Évaluation sommaire / brèves réflexions

**17.** Généralement parlant, qu'est-ce que cet événement a permis comme gain(s)? (Ceci concerne le but, mais inclut également ce que des participants individuels ou organisationnels peuvent avoir acquis en termes de nouvelles compétences, de visibilité, etc.)

**18.** Quelles actions de suivi doivent être faites pour profiter de ces gains? Qui devrait effectuer ces actions de suivi?

**19.** Avons-nous absorbé des « coûts » résultant de l'événement, en termes de risques pour notre réputation (p. ex., quelque chose a-t-il été mal fait, ou des conflits ont-ils émergé, qui nécessiterai(en)t des actions de suivi afin que notre profil ou notre statut n'en souffre pas)?

**20.** Dans l'ensemble, cet événement valait-il le temps, l'énergie et le coût? Quelles sont les implications de l'utilité de cet événement, dans le cadre de notre stratégie, pour l'avenir?

## 4.

# Contentieux stratégique

## Outil 4 Examen de pré-évaluation et d'évaluation intérimaire et finale d'un contentieux stratégique

### I. PRÉ-ÉVALUATION

#### 1. Bien-fondé de l'affaire et pertinence pour les priorités

A. Informations générales concernant l'affaire

##### 1. Libellé de l'affaire concernée :

---

##### 2. Rôle du Réseau juridique dans l'affaire; et stade auquel le Réseau juridique sera impliqué :

- requérant / cour de première instance
- appelant ou répondant / cour d'appel
- appelant ou répondant / Cour suprême
- intervenant / cour de première instance
- intervenant / cour d'appel
- intervenant / Cour suprême
- partie ou intervenant / cour régionale ou internationale

##### 3. S'agit-il d'une instance ou d'un juge qui est favorable?

---



---

##### 4. Qu'est-ce qui est en jeu?

---



---

##### 5. Pour quelle priorité stratégique du Réseau juridique cette affaire est-elle la plus pertinente? Avec quel degré de pertinence?

- très
- moyennement
- accessoirement

##### 6. Quelle est l'identité de genre de la partie pertinente?

---



---

##### 7. Quel est le profil de la partie pertinente (p. ex., intimé, requérant)? (Cocher toutes les réponses pertinentes.)

- Autochtone ou membre d'un autre groupe racisé
- Migrant
- Détenu ou ex-détenu
- LGBTQI

- Consommateur ou ex-consommateur de drogues
- Travailleuse(-eur) ou ex-travailleuse(-eur) du sexe
- A connu la violence fondée sur le genre
- Personne vivant avec le VIH
- Autre : \_\_\_\_\_

##### 8. La partie pertinente présente-t-elle une/des caractéristique(s) défavorables à la sélection de cette affaire?

---



---



---

##### 9. Quels arguments juridiques et de droits humains pouvons-nous présenter et mettre en avant, dans cette affaire?

---



---



---

##### 10. L'affaire a-t-elle le potentiel de conduire à un précédent légal positif qui aurait des effets sur un grand nombre de gens ou une catégorie d'individus?

- Oui
- Non

##### 11. Si nous essayons une défaite, quel précédent néfaste ou autre effet préjudiciable pourrait se présenter?

---



---



---

##### 12. À combien évaluez-vous ce risque?

- (1) Inexistant
- (2) Très faible
- (3) Faible
- (4) Moyen
- (5) Élevé

---

B. Autres aspects du plaidoyer juridique

**13.** Cette affaire a-t-elle le potentiel d'habiliter des communautés affectées, grâce à la sensibilisation, au renforcement de capacités et à l'affirmation de leur voix?

- (1) Fort potentiel
- (2) Un certain potentiel
- (3) Potentiel limité

**14.** En cas de fort potentiel ou d'un certain potentiel, que doit-on faire pour concrétiser ce potentiel?

---

---

**15.** Cette affaire aidera-t-elle à mobiliser des appuis d'influenceurs clés ou à attirer de nouveaux supporteurs? Le cas échéant, qui?

---

---

**16.** Cette affaire comporte-t-elle quelque risque que ce soit pour la réputation du Réseau juridique (incompatibilité avec sa mission et ses valeurs, controverse, manque de professionnalisme, etc.)? Le cas échéant, précisez.

---

---

**17.** L'affaire sera-t-elle utile pour le travail d'organismes alliés?

- (1) Oui
- (2) Moyennement
- (3) Non

En retour, ceux-ci renforceraient-ils notre travail?

---

---

---

---

C. Évaluation sommaire du bien-fondé de l'affaire

**18.** Dans l'ensemble, à quel point est-il stratégiquement judicieux d'intervenir dans cette affaire, quant à son fond?

1 2 3 4 5  
pas du tout très stratégique

CONTINUÉ DE PAGE 38

**2. Aspects pratiques**

A. Caractéristiques de l'affaire qui pèsent pour ou contre notre implication

**19. L'avocat-e de la partie pertinente est-il disposé à travailler avec nous?**

- (1) Oui, définitivement
- (2) Oui, mais avec une certaine réticence
- (3) Non

**20. Le Réseau juridique a-t-il des antécédents en matière de recherche et/ou de contentieux concernant cet enjeu?**

- (1) Des antécédents très solides
- (2) De solides antécédents
- (3) Une expérience limitée
- (4) Il s'agit d'un nouveau domaine de contentieux

**21. Quel rôle jouerait le Réseau juridique, dans cette affaire?**

- Leader
- Rôle secondaire
- Rôle limité et à un/des moment(s) précis

**22. Responsabilités potentielles (cocher toutes les réponses pertinentes):**

- Préparer des arguments juridiques
- Examiner les arguments juridiques
- Coordonner des avocats, des partenaires de la coalition, etc.
- Être actif dans les médias
- Mobiliser des organismes de soutien
- Autre : \_\_\_\_\_

**23. Un-e avocat-e est-il/-elle disposé à représenter le Réseau juridique de façon bénévole?**

- (1) Oui, définitivement
- (2) Oui, probablement
- (3) Peu probable
- (4) Définitivement pas
- (5) Ce n'est pas nécessaire (expliquer pourquoi)

**24. Quelle est l'estimation du temps que les employés de recherche et des politiques auraient à consacrer à cette affaire?**

Estimation : en moyenne \_\_\_ jour(s) par semaine, pendant \_\_\_ semaines.

**25. Y a-t-il une possibilité que le Réseau juridique ait à payer d'autres sommes pour cette affaire (p. ex., débours et honoraires)?**

- Non, pas de coût.
- Oui, il y a des coûts possibles. Estimation des coûts \_\_\_\_\_ \$

B. Capacité organisationnelle, compte tenu de demandes concurrentes

**26. Quel travail devrait ou pourrait devoir être reporté ou laissé de côté par le personnel juridique afin de satisfaire les engagements liés à cette affaire?**


---



---



---

**27. Quelles seraient possiblement les demandes en matière de soutien aux communications? Par exemple, communiqués de presse, intervention auprès de médias, etc.**


---



---



---

**28. L'équipe des communications a-t-elle les capacités de développer et d'avancer un message positif et d'établir le narratif, dans cette affaire (en particulier si l'expérience du Réseau juridique concernant le sujet en cause est limitée)?**


---



---



---

**29. Compte tenu d'autres priorités, l'équipe des communications a-t-elle les capacités que requiert ce dossier? (Cocher toutes les réponses pertinentes.)**

- (1) Définitivement pas
- (2) Capacité très limitée
- (3) Une certaine capacité
- (4) Cela dépend du moment concerné

---

**30. Certains ONG ou partenaires communautaires pourraient-ils s'occuper de certaines tâches de communications ou d'organisation?**

- (1) Oui, définitivement
- (2) Probablement
- (3) Un certain soutien limité
- (4) Pas vraiment

**31. Le cas échéant, qui sont-ils et de quoi pourraient-ils s'occuper?**

---

---

---

**32. Du financement est-il accessible (a) pour couvrir le temps d'employés (c.-à-d. chercheurs et équipe des communications) consacré au travail dans cette affaire et (b) pour couvrir tous débours et honoraires juridiques?**

---

---

---

C. Évaluation sommaire d'aspects pratiques d'une implication dans l'affaire

**33. Dans l'ensemble, dans quelle mesure est-il pratique pour le Réseau juridique d'entreprendre cette affaire sans compromettre d'autres priorités et/ou dépasser les limites raisonnables pour le personnel?**

1                      2                      3                      4  
Vraiment pas pratique                      Très pratique et gérable

**DÉCISION : D'après l'examen des considérations stratégiques et pratiques, le Réseau juridique devrait-il :**

s'impliquer dans cette affaire? \_\_\_\_\_ (conserver ce formulaire pour la suite)

ne pas s'impliquer dans cette affaire? \_\_\_\_\_ (fin de la documentation : archiver le formulaire)

**Commentaires additionnels :**

---

---

---

---

## Outil 4 Pré-évaluation, suivi et examen final d'un contentieux stratégique

### II EXAMEN À MI-TERME

#### 1. Considérations pratiques

##### 1. À mi-chemin, quel est le rôle du Réseau juridique dans l'affaire?

- Leader
- Secondaire
- Soutien limité et à un/des moment(s) précis

##### 2. Quelles sont nos responsabilités actuelles et futures? (Cocher toutes les réponses pertinentes.)

- Préparer des arguments juridiques
- Examiner les arguments juridiques
- Coordonner des avocats, des partenaires de la coalition, etc.
- Être actif dans les médias
- Mobiliser des organismes de soutien
- Autre : \_\_\_\_\_

##### 3. Quelle somme de temps les employés de recherche et des politiques consacrent-ils actuellement à cette affaire?

\_\_\_\_\_ jours par semaine.

##### 4. Au cours des six prochains mois, le temps à consacrer à cette affaire (cocher toutes les réponses pertinentes)

- est susceptible d'augmenter
- est susceptible de demeurer sensiblement le même
- commencera à diminuer
- prendra fin
- est viable
- est difficilement viable
- compromettra d'autres travaux

##### 5. Quel somme de temps estime-t-on que les employés des communications consacrent actuellement à cette affaire?

\_\_\_\_\_ jours par semaine.

##### 6. Au cours des six prochains mois, les demandes de cette affaire pour le personnel des communications (cocher toutes les réponses pertinentes)

- sont susceptibles d'augmenter
- sont susceptibles de demeurer sensiblement les mêmes
- commenceront à diminuer
- prendront fin
- sont viables
- sont difficilement viables
- compromettront d'autres travaux

##### 7. Des fonds sont-ils disponibles pour continuer de payer le temps de travail d'employés pour cette affaire?

---



---

##### 8. Les débours et honoraires juridiques (le cas échéant) correspondent-ils aux attentes? S'ils diffèrent, a-t-on suffisamment d'argent pour continuer?

---



---

##### 9. Quels sont les barrières ou obstacles concrets à soutenir cette affaire?

---



---

##### 10. Dans l'ensemble, dans quelle mesure est-il pratique pour le Réseau juridique de continuer son implication dans cette affaire sans compromettre d'autres priorités, sans dépasser les limites raisonnables pour le personnel et sans dépasser son budget en la matière?

1
2
3
4

Vraiment pas pratique
Très pratique et gérable

---

## 2. Considérations stratégiques

**11.** Veuillez résumer tout progrès accompli en lien avec la stratégie de plaidoyer juridique (ceci inclut d'influencer les médias ou les responsables des politiques, de renforcer des alliances, de renforcer des capacités, etc.).

---

---

**12.** La suite de l'implication du Réseau juridique dans cette affaire nécessite-t-elle d'être réévaluée à la lumière de changements juridiques ou de politiques?

---

---

**13.** Dans l'ensemble, dans quelle mesure est-il stratégique de demeurer impliqué dans cette affaire en raison de sa pertinence en l'espèce?

1                      2                      3                      4  
Ce n'est plus                      Très stratégique  
stratégique

**14.** D'après les progrès jusqu'ici, de quelles façons (le cas échéant) le Réseau juridique doit-il ajuster sa stratégie, y compris en envisageant une stratégie de sortie?

---

---

---

---

**Énoncé sommaire sur l'état de la situation de cette affaire et les ajustements et attentes pour la suite :**

---

---

---

---

---

---

---

---

## Outil 4 Pré-évaluation, suivi et examen final d'un contentieux stratégique

### III ÉVALUATION FINALE

Soyez le plus concret et le plus spécifique possible, et joignez toute documentation pertinente

#### 1. Contentieux stratégique et résultats du plaidoyer juridique

1. Quel a été le résultat de l'affaire?

---



---



---



---

2. Quel genre de précédent a-t-il permis d'établir, le cas échéant?  
(Bon, mauvais, neutre?)

---



---



---



---

3. La cour a-t-elle adopté nos arguments?

---



---



---



---

4. Quel genre de couverture médiatique l'affaire a-t-elle générée?  
(Bonne, mauvaise, neutre?) (Joindre toute couverture médiatique  
ou indiquer le(s) liens(s) Web.)

---



---



---



---

5. De quelles façons spécifiques l'affaire a-t-elle aidé à habiliter  
des communautés affectées, par le biais de la sensibilisation, du  
renforcement de capacités et de l'aide à faire entendre leur voix?

---



---



---



---

6. Cette affaire a-t-elle contribué à mobiliser le soutien d'influenceurs  
clés et à attirer de nouveaux supporteurs?

---



---



---



---

7. Y a-t-il eu d'autres résultats (attendus ou non)?

---



---



---



---

8. Dans l'ensemble, quelle a été l'utilité de l'affaire pour faire avancer  
l'ordre du jour des politiques du Réseau juridique?

---



---



---



---

---

## 2. Considérations pratiques

**9. Avec quelle précision avons-nous prévu le temps nécessaire d'employés juridiques et de recherche, pour cette affaire?**

- Nous l'avons sous-estimé grandement
- Nous l'avons un peu sous-estimé
- Nous l'avons estimé avec justesse
- Nous l'avons un peu surestimé
- Nous l'avons surestimé grandement

**10. Avons-nous réussi à consacrer le temps et les ressources nécessaires aux tâches de communication et de relations médias?**

---

---

---

---

**11. Y a-t-il eu des coûts ou des contraintes financières imprévus qui ont affecté notre capacité de soutenir l'affaire?**

---

---

---

---

## 3. Prochaines étapes et leçons apprises

**12. Y a-t-il un suivi à effectuer en raison de la décision dans cette affaire?**

---

---

---

---

**13. Y a-t-il des leçons apprises et qu'il nous faut garder à l'esprit pour d'autres affaires?**

---

---

---

---

## ANNEXE I :

# Certaines approches à l'évaluation pour les évaluations externes

En cas de commande d'une évaluation externe, voici quelques approches susceptibles d'être proposées. Vous n'avez pas à être expert de ces approches, mais une familiarisation élémentaire avec celles-ci vous aidera à choisir la meilleure proposition et à finaliser la conception de l'évaluation avec les évaluateurs. Pour une discussion générale de la sélection des méthodes d'évaluation, consultez [betterevaluation.org](http://betterevaluation.org).

## Évaluer l'infrastructure, la capacité et les collaborations d'un organisme

### \*Approche évaluative 1 : Évaluation de la capacité organisationnelle de plaidoyer

L'Alliance for Justice a développé un outil d'évaluation du plaidoyer et de la capacité de plaidoyer, pour aider les bailleurs de fonds à évaluer des boursiers (voir l'ouvrage de l'Alliance for Justice, dans l'Annexe II au présent document). L'outil peut facilement être auto-administré par tout organisme de plaidoyer, et utilisé pour cerner la compétence générale et la capacité de votre organisme. Si l'accroissement de votre capacité de plaidoyer est un objectif, cet outil peut servir à la fois au diagnostic et au suivi, lorsqu'utilisé de nouveau pour examiner les progrès accomplis. Un évaluateur pourrait ensuite valider votre évaluation auprès de dépositaires d'enjeux de l'extérieur, et vous aider à analyser les obstacles au progrès dans tout domaine problématique.

### \*Approche évaluative 2 : Évaluation de la capacité et des pratiques de collaboration

Le Human Interaction Research Institute a publié plusieurs outils pour évaluer le degré de bon fonctionnement de coalitions et alliances communautaires (voir Wolff, à l'Annexe II). Ceux-ci seraient appropriés pour une évaluation interne et formative, pour améliorer le fonctionnement d'une coalition ou d'une alliance. Les trois outils suivants sont les plus pertinents pour les besoins d'organismes de plaidoyer :

- sondage pour évaluer le degré de satisfaction des membres d'une coalition (feuille de travail 1)
- outil diagnostique pour évaluer les facteurs de risque affectant le fonctionnement réussi d'une coalition (feuille de travail 2)
- outil diagnostique du climat, pour évaluer l'inclusivité de coalitions ou alliances, en termes de respect, de reconnaissance, de rôles, de relations, de récompenses et de résultats (feuille de travail 4)

**Usage approprié :** Lorsque le renforcement des capacités organisationnelles et/ou le développement d'une alliance ou d'un mouvement est central à une stratégie. Ces approches peuvent être utilisées dans des évaluations formatives, procédurales ou intérimaires ainsi que dans des évaluations finales.

## Évaluation formative (Évaluer un processus et l'évolution d'une stratégie)

### \*Approche évaluative 3 : Évaluation développementale

Il s'agit en fait d'une approche de planification, de suivi et d'évaluation qui est utilisée pour des programmes ou initiatives qui sont novateurs et/ou qui se déroulent dans des circonstances incertaines et très dynamiques. L'évaluateur, dans ce cas, est à la fois un évaluateur et un animateur : il identifie les besoins d'information avec les collaborateurs de l'équipe en collectant des données, tout en soutenant l'analyse des données afin de prendre des décisions. Dans cette approche, la théorie de l'action et les hypothèses sous-jacentes peuvent se modifier considérablement au fil du temps; l'expérimentation est encouragée; et tout « échec » est pris en note et pris en compte pour orienter des décisions futures.

**Usage approprié :** Cette approche peut servir dans le cadre d'une initiative où les enjeux sont élevés, où il y a de l'incertitude sur la façon de procéder, où les processus doivent être examinés de près et où il doit y avoir des occasions continues de peaufiner la stratégie, avec des boucles de rétroaction clairement définies. Cette approche, plus que les autres, doit être intégrée dans la conception du programme dès le départ, puisqu'elle vise à influencer l'évolution du programme et à répondre à l'incertitude.

## Évaluation d'impact de changements à des politiques

### \* Approche évaluative 4 : Étude de cas

L'étude de cas est une des conceptions les plus répandues pour l'évaluation du plaidoyer. C'est un compte rendu détaillé d'une initiative, du début à la fin, qui examine le contexte, les processus et interventions du plaidoyer, les résultats et les conséquences inattendues. L'évaluateur chargé de l'étude de cas examine l'information générée par l'organisme, y compris le budget et les dépenses de l'initiative, puis il collecte de l'information auprès d'une vaste gamme de dépositaires d'enjeux qui ont participé à l'effort ou qui ont été ciblés par celui-ci. On a généralement recours à des interviews auprès d'informateurs clés; des séances de groupes de discussion sont souvent utilisées; et des sondages peuvent être utilisés également, selon la taille et la portée de l'initiative. Une vérification externe est visée, dans le cadre de l'examen de documents, de l'analyse du contenu de la couverture médiatique, d'interviews « baromètres » (auprès de personnes qui connaissent l'enjeu et les aspects politiques, mais qui ne sont pas impliquées directement dans l'effort) et d'autres mesures d'influence. Des études de cas à caractère comparatif utilisent cette méthode pour comparer une même initiative dans divers contextes (p. ex., des tentatives pour influencer les politiques en matière de drogues dans divers pays) ou diverses initiatives dans un même contexte (des efforts de plaidoyer touchant la violence fondée sur le genre, les droits territoriaux des Autochtones et le traitement pour les personnes vivant avec le VIH, au Pérou), afin de déceler des tendances et de comprendre des différences.

**Usage approprié:** Cette approche est souvent utilisée lorsqu'une initiative de plaidoyer n'a pas été adéquatement documentée et que l'évaluateur a dû en reconstituer l'historique et l'évolution. L'évaluateur peut commencer par reconstituer une ligne temporelle des événements critiques, en consultation avec le personnel, afin d'entendre comment ils articulent le processus de changement et rendent explicite la théorie implicite d'action. Cette approche est utilisée également lorsque l'on s'intéresse à comprendre comment des choses ont changé, plutôt qu'à déterminer quoi a changé ou pas.

## Valeur de l'investissement

### \* Approche évaluative 5: Valeur de l'investissement

Cette expression est utilisée pour désigner les évaluations du rapport coût/bienfaits, de l'efficacité des coûts ainsi que des retours sociaux sur l'investissement. Les évaluations du rapport coût/bienfaits et de l'efficacité des coûts sont utilisées pour comparer et mettre en contraste les retombées de différentes initiatives afin de déterminer celle qui offre la meilleure valeur de l'investissement. L'évaluation des retours sociaux sur l'investissement est souvent utilisée pour cerner les retours quantitatifs sur l'investissement (dont certains peuvent être estimés en valeur monétaire, et d'autres pas), de même que des résultats plus qualitatifs qui ne peuvent pas être facilement quantifiés (sentiment de bien-être, sentiment de sécurité, habilitation) pour une initiative unique.

**Usage approprié:** Ces approches aident à identifier les résultats d'un effort, y compris les contributions spécifiques d'une campagne ou initiative spécifique de plaidoyer. Bien que les coûts devraient toujours être abordés, dans le cadre de toute évaluation, les approches fondées sur la valeur de l'investissement comparent de plus près les coûts et les résultats, afin d'aider les organismes dans leurs décisions financières.

## ANNEXE II :

## Ressources additionnelles

Alliance for Justice. *Build Your Advocacy Grantmaking : Advocacy Evaluation Tool, Advocacy Capacity Tool*. Washington, DC : Alliance for Justice, 2005.

*Cette publication aide les bailleurs de fonds à évaluer les titulaires de subventions, et offre deux outils détaillés : un pour évaluer la capacité de plaider et l'autre pour évaluer des efforts de plaider. Un organisme de plaidoyer pourrait utiliser ces outils pour s'autoévaluer.*

Beer, T. and Coffman, J. *Four Tools for Assessing Grantees Contribution to Advocacy Efforts*. Washington, D.C. : Innonet, 2015.

*Ce guide s'adresse lui aussi aux bailleurs de fonds, mais il pourrait être utilisé par des organismes de plaidoyer pour s'autoévaluer, en particulier l'Outil 2 : Outil structuré pour les rapports des titulaires de subventions [« Tool 2 : Structured Tool for Grantee Reporting »].*

Coffman, J. and Beer, T. *The Advocacy Strategy Framework : A tool for articulating an advocacy theory of change*. Washington, D.C. : Innonet, 2015.

*Cette publication cartographie les dimensions élémentaires du changement (sensibilisation, volonté, action) d'une stratégie de plaider et guide le lecteur dans l'application de ce cadre de travail pour planifier une initiative de plaider et suivre ses progrès. Elle comprend une annexe intéressante qui fournit des suggestions d'indicateurs pour suivre le succès des interventions de plaider.*

Davies, N. and Brotherton, A. *Measuring Up : A Guide for Facilitators*. International HIV/AIDS Alliance and the International Council of AIDS Service Organizations, 2010.

*Ce guide aide les utilisateurs à identifier et à affronter les défis que les organismes communautaires rencontrent dans l'évaluation de leurs activités de plaider dans le domaine du VIH; il introduit de nouveaux concepts pour l'élaboration d'approches d'évaluation; et il permet aux utilisateurs d'appliquer certains aspects de ces concepts d'évaluation dans leurs contextes spécifiques.*

Dozois, E., Langlois, M. and Blanchet-Cohen, N. *DE 201 : A Practitioner's Guide to Developmental Evaluation*. Canada : J.W. McConnell Family Foundation and the International Institute for Child Rights and Development, 2010.

*Ce guide applique la pratique de l'évaluation évolutive aux organismes du domaine des droits. L'évaluation évolutive est une*

*approche de planification, de suivi et d'évaluation qui convient mieux aux programmes caractérisés par un niveau élevé d'incertitude découlant soit d'un environnement dynamique ou d'une nature novatrice, soit de boucles de rétroaction serrées et d'une nature participative.*

Fleming, F. *Evaluation methods for assessing Value for Money*. Better Evaluation, 2013. Retrieved from <http://betterevaluation.org/resource/assessing-value-for-money>.

*Cette ressource aborde diverses approches à l'évaluation des coûts-avantages ou du rapport coût-efficacité des interventions, y compris l'intégration de résultats de programme non quantifiables dans l'évaluation.*

Norwegian People's Aid. *Observing Change : Results based planning, monitoring and reporting (PMR)*, 2010.

*Cette ressource ne porte pas précisément sur l'évaluation du plaider; toutefois, elle réussit bien à encourager les organismes à adopter une approche pragmatique et systématique au « décorticage » de ce à quoi le changement ressemble. Elle porte une attention particulière aux faits d'éviter le langage imprécis et de développer des indicateurs clairs, pertinents, économiques, adéquats et suivables (CPÉAS – ou, en anglais, « CREAM » pour « clear, relevant, economical, adequate and monitorable »).*

UNICEF. *Monitoring and Evaluating Advocacy : Companion to Advocacy Toolkit*. New York, NY : UNICEF, 2010.

*Ce guide de suivi et d'évaluation est clairement rédigé et très détaillé. Il comprend une liste exhaustive d'indicateurs pour chaque phase et chaque composante d'un effort de plaider, ainsi que 17 outils.*

Wolff, T. "A practical approach to coalitions." Dans T. Backer (ed.). *Evaluating Collaborations*. New York, NY : Springer Publishing Company, 2002.

*Ce chapitre de livre comprend plusieurs outils pour aider les partenaires de coalitions ou d'alliances à évaluer la capacité de leur coalition et la qualité des relations.*



