

# OUTIL DE POUVOIR

## Cartes de performances du plaidoyer : mesurer l'impact, former des défenseurs et promouvoir les changements à effet transformateur

Les cartes de performances du plaidoyer sont des outils essentiels à potentiel novateur et transformateur. Dans différents contextes, les cartes de performances peuvent nous aider à suivre l'avancement de notre travail de plaidoyer, à identifier et promouvoir les défenseurs et à habiliter les membres de la communauté à demander des comptes aux détenteurs du pouvoir. Des cartes de performances peuvent être élaborées pour divers contextes et utilisées de différentes manières pour promouvoir la mission de CARE, notamment pour identifier et éliminer les obstacles à l'accès aux services de santé, changer les attitudes et les comportements entre les détenteurs du pouvoir, suivre le soutien des décideurs aux priorités de plaidoyer de CARE, et veiller à ce que des politiques fortes soient mises en œuvre de manière efficace et transparente.

Bien qu'il existe plusieurs types de cartes de performances qui peuvent être utilisés tout au long de notre travail de plaidoyer, ce document vous guidera à travers deux types distincts de cartes de performances que CARE a promu et utilisés efficacement : **la carte communautaire de performances**, qui a d'abord été conçue et mise en œuvre par CARE Malawi comme un mécanisme local de résolution de problèmes pour autonomiser les communautés, en s'associant avec les responsables gouvernementaux locaux aux fins d'identifier les obstacles et de négocier des solutions pour accéder aux services de santé, et la **carte de performances des décideurs défenseurs** qui a été développée par CARE USA et le programme de planification et d'évaluation de l'Institut Aspen pour suivre le soutien des membres du Congrès aux priorités de plaidoyer de CARE USA.

### Section de mise en œuvre :

La section suivante fournit des conseils sur la façon d'élaborer une carte communautaire de performances et une carte de performances des décideurs défenseurs pour appuyer votre plaidoyer. Il s'agit de bonnes pratiques générales ou d'éléments à prendre en considération lors de l'élaboration d'une carte de performances pour votre plaidoyer, mais chaque carte de performances devra être adaptée à chaque contexte.

### LA CARTE COMMUNAUTAIRE DE PERFORMANCES

La carte communautaire de performances (CCP) a été mise au point par CARE Malawi en 2002 pour réunir les membres de la communauté, les prestataires de soins de santé et les responsables gouvernementaux locaux afin d'identifier les obstacles à l'accès et à la prestation des services de santé. Depuis sa création, la CCP a été utilisée dans de nombreux secteurs, dont l'éducation, la nutrition et l'assainissement, afin de créer un espace sûr pour les communautés, les responsables et d'autres parties prenantes pour le dialogue et la négociation. En plus d'autres objectifs, la CCP peut identifier des domaines pour des activités de plaidoyer en faisant appel à la communauté, au gouvernement local et aux fournisseurs de services afin de déterminer les domaines précis à améliorer et les obstacles à l'accès à des soins de qualité. La CCP peut être utilisée à la fois comme outil de gouvernance et comme outil de plaidoyer : elle peut être utilisée par les communautés pour demander des comptes aux prestataires de soins de santé et au gouvernement local et faire entendre la voix des citoyens, et elle peut identifier les obstacles spécifiques à des soins de qualité qui peuvent ensuite être utilisés pour influencer un travail ou une stratégie de plaidoyer.

Bien qu'elle ait été initialement utilisée au Malawi pour traiter des questions d'accès aux services de santé, la CCP peut être et a été utilisée pour améliorer la prestation de services dans de nombreux secteurs et contextes, y compris dans les programmes de planification familiale et de santé maternelle de CARE au Malawi, au Rwanda, en Tanzanie et au Honduras, et pour l'éducation des filles, la gestion de l'eau et l'agriculture au Burundi, au Congo, au Libéria, au Ghana, en Papouasie-

Nouvelle-Guinée et au Kenya. Elle a également été adaptée et adoptée par de nombreuses organisations extérieures à CARE, y compris la Banque mondiale qui qualifie le processus de « suivi citoyen ».

Grâce à cette approche de gouvernance participative, CARE a pu constater la capacité des communautés d'améliorer durablement la performance et la réactivité de leurs systèmes, et de responsabiliser les gouvernements vis-à-vis de la mise en œuvre des politiques et de l'offre de services appropriés.

### CARTE DE PERFORMANCES DES DÉCIDEURS DÉFENSEURS

Bien que la CCP soit un exemple d'utilisation d'une carte de performances pour le plaidoyer, la carte de performances des décideurs défenseurs est un autre moyen d'intégrer une carte de performances à votre stratégie de plaidoyer. Le suivi et l'évaluation de l'impact du plaidoyer peuvent être un défi étant donné que les résultats des initiatives de plaidoyer ne sont pas toujours tangibles et ne peuvent pas être facilement attribués à une activité ou à un ensemble d'activités spécifiques. Afin de mieux suivre le soutien d'un décideur à une question de plaidoyer, CARE USA, en partenariat avec le programme de planification et d'évaluation de l'Institut Aspen, a créé une carte de performances qui mesure le soutien d'un responsable gouvernemental aux priorités de plaidoyer de CARE tout en suivant les diverses activités de plaidoyer pour former des défenseurs de l'agenda politique de CARE au sein du gouvernement américain.

CARE USA a utilisé la carte de performances pour suivre l'activité des décideurs qui ont voyagé avec CARE dans le cadre du programme « [Tournée d'apprentissage](#) », une initiative consistant en l'organisation de voyages pour des délégations de haut niveau par CARE USA pour souligner l'importance de l'aide étrangère américaine, afin d'évaluer si les interventions de CARE (soit le voyage lui-même, soit les activités de suivi) ont contribué à un changement au niveau du soutien des décideurs au programme de plaidoyer de CARE. La carte de performances des défenseurs permet à CARE USA de quantifier une analyse plutôt qualitative : la contribution de CARE à la formation de défenseurs au sein du gouvernement américain pour les politiques en faveur des pauvres.

### Carte communautaire de performances : Préparation & planification

La planification, la préparation et la conception de la CCP est un élément essentiel de cette approche, et peut varier selon le secteur ou le problème sur lequel vous voulez vous concentrer et le contexte national dans lequel vous travaillez. En général, vous voulez vous assurer d'associer toutes les parties prenantes concernées dans la préparation et la conception de vos CCP, y compris les membres de la communauté, les prestataires de services (services de santé ou autres services), les responsables gouvernementaux locaux, les partenaires du secteur privé, etc.



La méthodologie implique que les membres de la communauté, les prestataires de services et les autorités locales se réunissent pour identifier conjointement les problèmes, trouver des solutions et travailler en partenariat pour améliorer la couverture, la qualité et l'équité des services, de sorte qu'il est extrêmement important de solliciter les bonnes personnes dès le début.

### Mise en œuvre

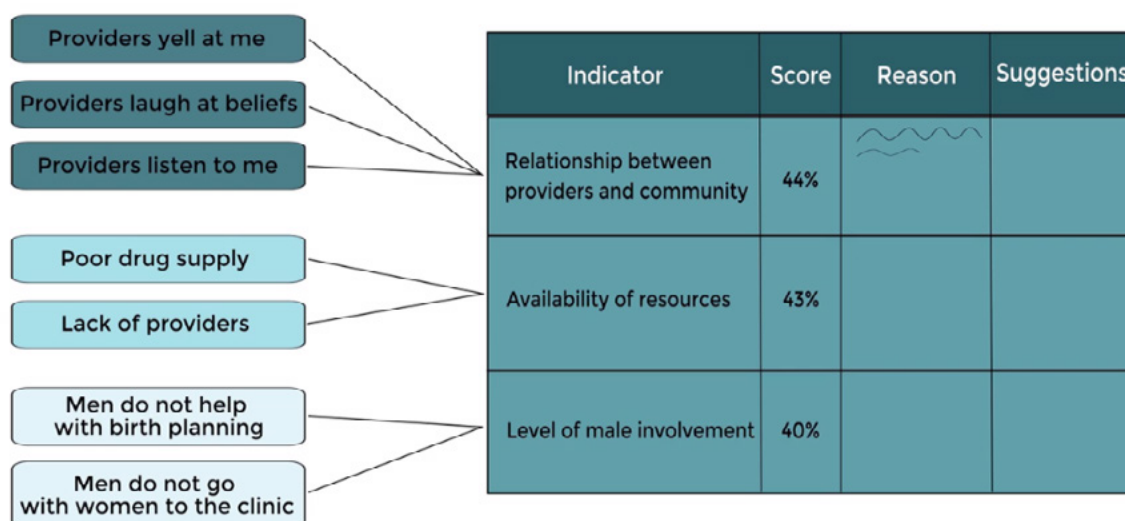
Une fois les différentes parties prenantes identifiées, les parties prenantes se réuniront en petits groupes, qui seront divisés en communauté, fournisseurs, responsables gouvernementaux, etc. La communauté est ensuite divisée en plus petits groupes selon l'âge, le sexe, la vulnérabilité, etc. Cela tient compte des diverses dynamiques de pouvoir en offrant un espace sûr pour le dialogue et une représentation équitable des voix dans l'élaboration des indicateurs pour les divers groupes. En reconnaissant les diverses dynamiques de pouvoir et les découpages de la communauté, la CCP a fait participer de façon significative les femmes et les jeunes à la définition de ce que la qualité signifie pour eux, au suivi actif des services de santé qu'ils reçoivent et aux retours sur ces services. Cela permet de veiller à ce que les travailleurs de la santé respectent les droits et les besoins de toutes les femmes qu'ils servent.

Les parties prenantes se réunissent ensuite en groupes individuels pour déterminer quelles questions sociales ou de développement sont les plus importantes pour elles. Voici quelques exemples de questions urgentes en matière d'accessibilité aux soins de santé : le manque d'information sur les services de santé reproductive disponibles, la pénurie de prestataires de soins de santé pour répondre aux besoins de la communauté, les longs délais d'attente, le manque de services adaptés aux jeunes ou l'absence de participation masculine, comme les hommes qui n'accompagnent pas les femmes dans les dispensaires, etc. Un indicateur mesurable est créé pour chaque question privilégiée par la communauté, puis noté par les différents groupes de parties prenantes. Le diagramme ci-dessous montre un exemple d'indicateurs choisis pour mesurer les questions soulevées par les différentes parties prenantes.

INPUT TRACKING MATRIX			
Indicators	Input Entitlement (as specified by service mandate)	Actual (community perception, what is really happening in community, or at health center)	Remarks/evidence
Numbers of service provider staff present	4 providers with certification or qualification for this level of care	2 qualified providers available	
Number of beneficiaries employed	100 per village/GVH	50 are employed on the project	

Une fois que les CCP pour les différents groupes (communauté, petits groupes communautaires, fournisseurs, responsables gouvernementaux, etc.) ont été créés, les divers groupes se réunissent pour discuter des questions qu'ils ont soulevées, examiner les CCP et proposer des solutions conjointes. Un plan d'action est également conçu par les parties prenantes pour régler les questions identifiées.

La carte de performances peut être ensuite utilisée comme un outil de plaidoyer pour amener les responsables gouvernementaux à rendre des comptes et/ou pour identifier des opportunités de plaidoyer basées sur les obstacles et les défis particuliers identifiés par la communauté. Par exemple, la CCP peut mettre en évidence la nécessité pour votre équipe de plaider auprès du gouvernement pour augmenter les produits si la disponibilité des médicaments est constamment mal notée. Les membres de la communauté ont aussi le pouvoir d'utiliser leur voix pour demander des comptes à leurs gouvernements, et les responsables gouvernementaux sont plus susceptibles de se pencher sur les domaines à améliorer qui ont été identifiés parce qu'ils ont participé à la conception et à la création de la CCP. Cela aide à renforcer le respect mutuel entre la communauté locale, les fournisseurs de services et les responsables gouvernementaux. Il permet également aux responsables gouvernementaux locaux de mettre en œuvre des politiques de manière transparente et efficace.



Pour un processus détaillé étape par étape sur la façon de concevoir et de mettre en œuvre la CCP, regardez [cette VIDÉO](#) créée par CARE et l'Université de Caroline du Nord à Chapel Hill.

Pour obtenir un vade-mecum détaillé pour vous aider à concevoir votre propre CCP, [CLIQUEZ ICI](#).

## Suivi

Afin d'être le plus efficace possible, le processus CCP doit être revu régulièrement par toutes les parties prenantes afin de suivre les progrès réalisés au regard des indicateurs créés conjointement, de soulever des défis et de mettre au jour toute question en suspens. Selon l'expérience de CARE, des réunions tenues au moins tous les six mois se sont avérées efficaces.

## Défis et risques potentiels

- 1) Parties prenantes :** il est essentiel que vous déterminiez les différentes parties prenantes nécessaires pour concevoir et utiliser la carte communautaire de performances. L'implication de ces diverses parties prenantes dès le début, en particulier les membres de la communauté et les instigateurs potentiels des changements, assurera leur participation active et mènera à des résultats positifs.
- 2) Facilitateurs :** il est essentiel de déterminer qui aidera à faciliter le processus CCP. Le fait qu'un membre de la communauté ou une personne soit responsable des réunions régulières et de l'animation des discussions aidera à orienter les critères de la CCP et à assurer la responsabilisation de tous les participants.
- 3) Responsabilité :** bien que l'utilisation de la CCP pour responsabiliser les responsables gouvernementaux et les détenteurs de pouvoirs vis-à-vis de leurs engagements soit un élément essentiel de cet outil, il y a un risque associé à la présentation de la CCP comme moyen de « noter » ou de « juger » les décideurs. Cela peut être ressenti comme une mesure hostile, et selon le contexte dans lequel vous travaillez, cela pourrait entraîner des défis et des risques connexes. C'est pourquoi il est essentiel que vous impliquiez les décideurs dans chaque étape du processus de la carte de performances, afin qu'ils comprennent les indicateurs et les scores associés à leurs résultats.

## Études de cas

Au **Malawi**, les communautés ont utilisé le processus CCP pour diverses questions, notamment l'accès aux services de planification familiale, aux services d'éducation et aux services de nutrition et d'assainissement. Dans un cas, la communauté a utilisé le processus CCP pour contester et mettre fin à diverses pratiques de corruption, comme celle d'un conseiller en éducation du gouvernement qui essayait d'extorquer de l'argent aux parents ou aux élèves. Vous pouvez trouver des informations supplémentaires sur le processus CCP visant à améliorer l'accès aux services de santé reproductive [ici](#).

En **Tanzanie**, un processus CCP a conduit à ce que les travailleurs de santé d'une clinique locale acceptent de fournir un service en dehors des heures d'ouverture aux femmes enceintes ; à ce que des travailleurs de santé supplémentaires soient déployés dans les centres de soins des villages où les villageois en ont fait la demande ; et même à ce que des centres de soins soient construits et rénovés, que des logements soient mis à la disposition des travailleurs de santé, et à ce que des commodités pour le confort des utilisateurs, telles que les toilettes, soient mises à disposition.

Au **Rwanda**, le processus CCP a identifié l'accès à l'eau comme étant particulièrement problématique pour plusieurs villages. Dans un village, les dirigeants locaux ont négocié l'installation d'une canalisation d'eau, la communauté contribuant à sa construction par l'intermédiaire de travailleurs communautaires (appelés umuganda).

## Ressources supplémentaires

- CARE a développé un vade-mecum sur la carte communautaire de performances afin de vous donner des conseils sur la façon de créer une CCP pour vos besoins. Vous pouvez trouver le vade-mecum sur la carte communautaire de performances [ici](#).
- Visionnez des vidéos et lisez des histoires sur la carte communautaire de performances de CARE au Malawi [ici](#)
- CARE a publié les résultats d'une évaluation de l'essai randomisé contrôlé de l'efficacité de la CCP sur les résultats en matière de santé reproductive au Malawi. Vous pouvez accéder à l'article revu par les pairs [ici](#)

- CARE a également procédé à un examen systématique de notre expérience avec la CCP de 2002 à 2013. Vous pouvez accéder à l'article revu par les pairs [ici](#)
- L'institut de développement étranger (ODI) a procédé à une analyse comparative de l'expérience de CARE dans la mise en œuvre de la CCP dans quatre pays et divers secteurs. En savoir plus sur les succès de la CCP dans ces contextes [ici](#).
- CARE, en partenariat avec le Comité International de Secours, a mis en œuvre la CCP dans l'est de la République démocratique du Congo dans le cadre d'un projet de reconstruction mené par la communauté. Vous pouvez trouver un article revu par les pairs, traitant d'une étude qualitative sur les effets de cette intervention [ici](#)

## Carte de performances des décideurs défenseurs :

### Préparation & planification

Avant de concevoir votre carte de performance des défenseurs, vous devez d'abord faire une analyse approfondie pour vous aider à identifier les responsables gouvernementaux que vous voulez cibler et pourquoi. Cette analyse peut être faite par le biais d'un recensement des parties prenantes ou d'une analyse du pouvoir qui aidera à recenser les acteurs qui peuvent vous aider à atteindre vos objectifs de plaidoyer. Vous pouvez trouver des conseils sur la conduite d'une analyse des parties prenantes dans le Manuel de plaidoyer de CARE International, à consulter [ici](#).

#### Exemples de caractéristiques du défenseur

- A coparrainé des lois
- S'est exprimé positivement dans les médias ou auprès du public sur votre question
- A rédigé des publications médiatiques pertinentes
- A participé à/organisé des événements pertinents
- Vous a rencontré vous ou un organisme partenaire pour discuter des questions pertinentes
- A signé une pétition pertinente
- Siège au sein des conseils d'administration ou activités personnelles
- A demandé des informations supplémentaires auprès de vous ou d'un de vos partenaires

*Remarque : Lorsque vous choisissez vos cibles politiques, assurez-vous de privilégier les personnes en fonction de leur valeur stratégique et de votre capacité à surveiller leurs actions. Si vous avez trop de cibles, il se peut que vous n'ayez pas assez de capacité pour suivre efficacement leurs comportements.*

Une fois que vous avez identifié les personnes et les principaux responsables gouvernementaux que vous voulez cibler, vous établissez une liste d'actions qui caractérisent un « défenseur », se traduisant par des actions ou des « caractéristiques » de défenseur mesurables, directement liées à vos priorités de plaidoyer. Vous trouverez, dans l'encadré, des exemples de caractéristiques possibles à inclure.

Vous attribuerez ensuite un score numérique (1 à 5) en fonction des priorités de CARE parmi les actions qui définissent un défenseur. Les scores les plus faibles devraient être attribués aux actions nécessitant moins d'efforts et portant principalement sur l'expression d'un intérêt pour une question, tandis que les scores les plus élevés devraient être réservés aux actions les plus étroitement associées à un changement de politique ou à sa mise en œuvre.

Chaque caractéristique du défenseur sélectionnée appartient à l'une des trois grandes catégories suivantes : (1) manifester un intérêt pour les questions ; (2) promouvoir la sensibilisation et la compréhension de la question auprès des divers groupes ; et (3) plaider en faveur de l'amélioration des politiques et des pratiques.

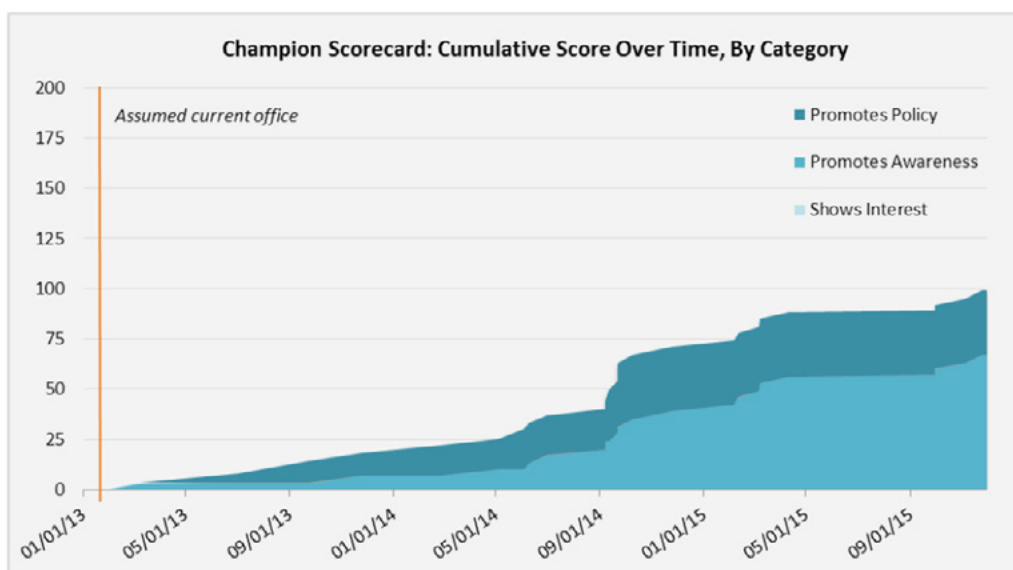
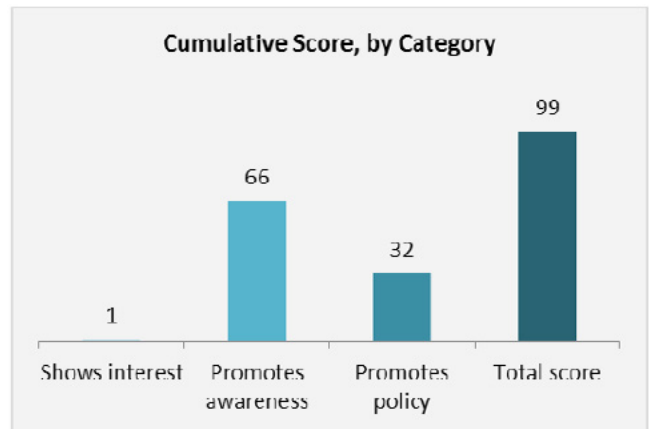
La première catégorie – **qui manifeste un intérêt** – comprend des activités relativement faciles soulignant la propension d'un défenseur à en apprendre davantage sur les enjeux cibles. Il peut s'agir, par exemple, de demandes d'information à CARE et/ou à des organisations alliées sur une question de politique ou de visites de projets de développement liés à une question de politique soutenue par CARE.

La deuxième catégorie de caractéristiques du défenseur – **qui promeut la sensibilisation et la compréhension** – décrit une série d'activités qui témoignent d'un engagement croissant à l'égard de questions politiques pertinentes. Il peut s'agir, par exemple, d'entretiens avec des médias locaux ou nationaux, d'allocutions publiques pour soutenir certaines politiques ou de mobilisation de collègues pour visiter des projets de développement liés à une question de politique soutenue par CARE.

La troisième catégorie – **qui plaide en faveur de l'amélioration des politiques et des pratiques** – se concentre sur les actions spécifiques à la politique telles que l'élaboration de lois, la mise en œuvre ou le financement de politiques, l'adoption des recommandations de CARE, l'organisation de réunions d'information pour le gouvernement et le lobbying personnel auprès des collègues pour atteindre les résultats souhaités en accord avec les objectifs de plaidoyer de CARE.

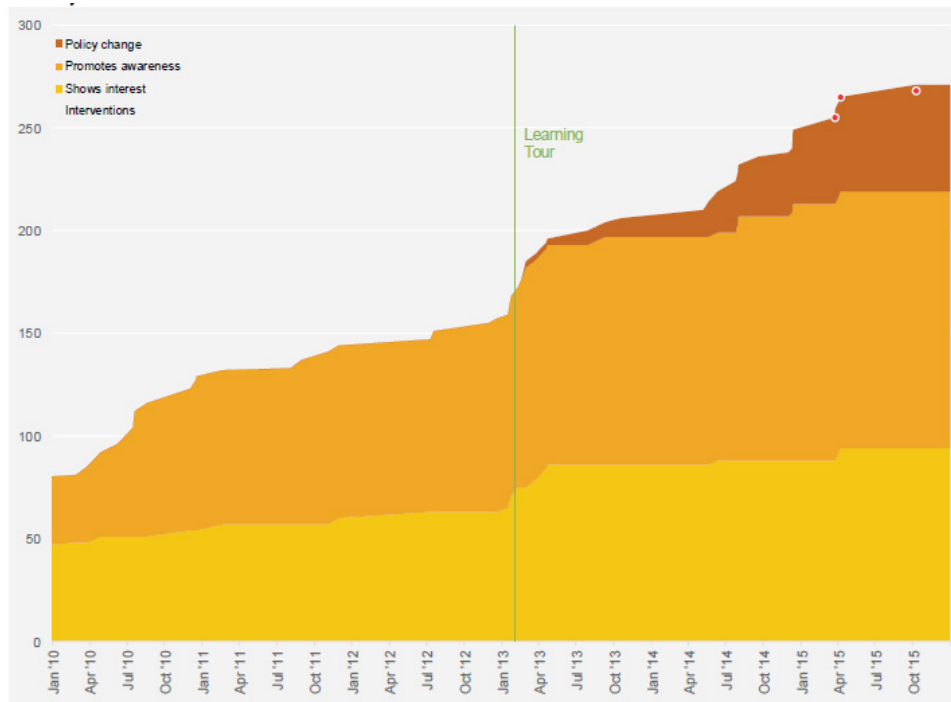
Une fois que les caractéristiques du défenseur sont finalisées et placées dans les catégories sélectionnées, la carte de performances calcule alors un score numérique pour les actions d'une personne qui représente le niveau du « potentiel de défense » concernant la question/le thème cible.

Vous obtenez finalement une carte de performances qui montre comment votre décideur cible s'engage par rapport à vos enjeux au fil du temps et combien il ou elle est un « défenseur(-e) » de vos priorités de plaidoyer. Vous pouvez utiliser cette carte de performances pour mesurer l'impact de votre travail de plaidoyer et comme outil de responsabilisation pour démontrer aux décideurs que vous leur demandez des comptes pour leurs engagements, déclarations et actions. Vous trouverez un exemple de carte de performances ci-dessous :





Si vous avez fait participer ces décideurs à diverses activités, vous pouvez également inclure des moments importants de l'engagement de CARE afin de saisir une éventuelle corrélation entre une augmentation du soutien et vos activités. Voici un exemple d'une carte de performances pour un membre du Congrès américain qui a participé à une « tournée d'apprentissage » de CARE. Comme vous pouvez le voir, la carte de performances démontre que le membre du Congrès s'est engagé activement dans un changement de politique à la suite d'une « tournée d'apprentissage » de CARE.



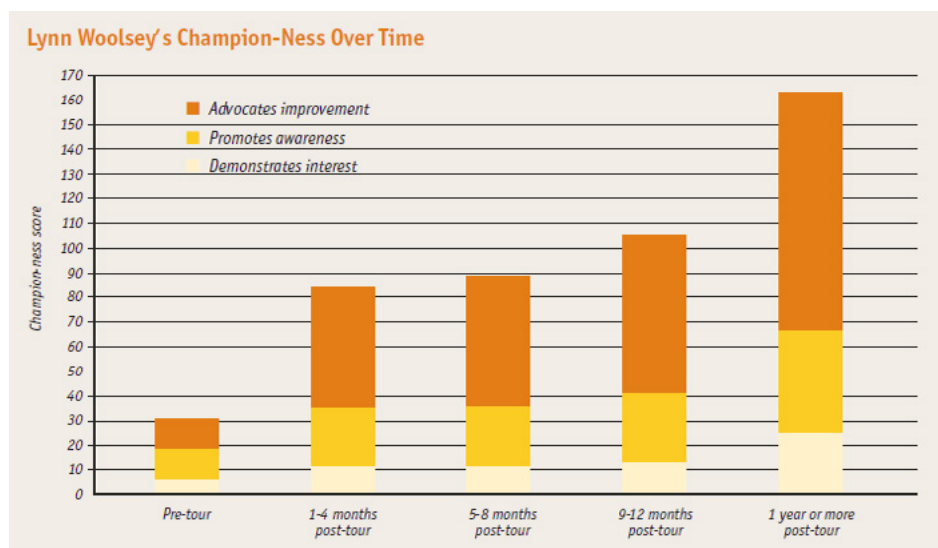
## Défis et risques potentiels

- 1) Mesurer la culture de la relation :** la carte de performances n'est pas conçue pour mesurer pleinement l'impact de l'établissement des relations ou démontrer la contribution potentielle de la culture de la relation à l'influence que vous essayez d'exercer. La carte de performances et l'analyse sont très utiles pour les responsables gouvernementaux régulièrement en contact avec le public, et peut-être aussi pour les responsables gouvernementaux auprès desquels CARE peut recueillir de solides informations en coulisse.
- 2) Suivre TOUTES les actions :** la carte de performances n'est bonne que si les données que vous êtes capable de recueillir le sont également ! Pour cette raison, il est impératif que vous soyez réaliste au sujet des données que vous avez la capacité de recueillir lorsque vous choisissez les indicateurs, et que vous soyez le plus consciencieux possible dans le suivi de tous les indicateurs ou « caractéristiques » que votre équipe a choisis. Quelques astuces pour ce faire : paramétrer une alerte Google qui vous avertit chaque fois que votre cible est mentionnée dans l'actualité, créer un document Google « live » auquel vous et vos collègues pouvez contribuer en temps réel et désigner quelqu'un pour recueillir des mises à jour sur une base régulière. De plus, il se peut que certaines déclarations et mesures prises par vos cibles politiques ne soient pas rendues publiques. Il est impossible de rassembler toutes les données qui existent pour établir votre carte de performances. Cependant, tant que vous faites preuve de la plus grande diligence possible pour recueillir les données disponibles, vous serez toujours en mesure de recueillir les éléments fondamentaux de la carte de performances.
- 3) Corrélation versus causalité : comment savoir si c'est notre travail de plaidoyer qui fait la différence ?** Il est impossible d'être totalement certain que vos tactiques de plaidoyer aient été le principal facteur ayant induit le comportement de votre cible politique. En d'autres termes, vous ne pouvez pas nécessairement prouver qu'un responsable gouvernemental a voté d'une certaine façon en raison de votre travail d'influence, à moins qu'il ne vous le dise. Cependant, plus vous compilez de données qui prouvent que votre cible politique a lentement changé au fil du temps, plus il est facile de démontrer que vos efforts de plaidoyer ont eu un impact.

- 4) **Rotation du personnel** : les responsables gouvernementaux prennent souvent leur retraite, quittent leur poste ou ne sont pas réélus. Bien qu'il s'agisse là d'une réalité du travail de plaidoyer, soyez prêts à utiliser des caractéristiques et des indicateurs que vous souhaiteriez appliquer à différents décideurs et cibles qui peuvent changer au fil du temps.

## Étude de cas

Voici un exemple d'une carte de performances créée pour un ancien membre (maintenant retraité) du Congrès américain qui a voyagé avec CARE pour visiter un projet de développement. CARE a amené la députée Woolsey en Tanzanie avec une délégation d'experts, de décideurs et de leaders influents du secteur privé pour en apprendre plus sur l'impact de l'aide étrangère américaine. À la suite de ce voyage, CARE a travaillé avec la députée Woolsey pour partager les récits de ce voyage et exhorter ses collègues du Congrès américain à soutenir une législation susceptible de sauver des vies qui appuyait l'aide étrangère, et les programmes liés à la santé et à la lutte contre la pauvreté dans le monde. La carte de performances suit le niveau de son « potentiel de défense » au fil du temps pour nous aider à déterminer comment ou si le voyage a eu un impact sur ses actions liées à nos enjeux de plaidoyer. Comme vous pouvez le constater sur la carte de performances, notre travail de plaidoyer a clairement porté ses fruits !



## Ressources supplémentaires

- Le [Vade-mecum sur la carte de performances des relations avec le Congrès](#) fournit des conseils sur la façon d'établir une carte de performance pour un décideur. Bien qu'il soit fondé sur le contexte américain, le vade-mecum peut être adapté à divers contextes.
- Le [National Journal Idea Brief](#) a présenté la carte de performances des décideurs de CARE USA et donne un bref aperçu de la carte de performances et de ses avantages.