



10 INTÉGRATION DES POLITIQUES DANS LE PLANNING DE TRAVAIL

SIOBHÁN LYNAM

INTÉGRATION DES POLITIQUES DANS LE PLANNING DE TRAVAIL

Siobhán Lynam

Combat Poverty Agency
Bridgewater Centre
Conyngham Road
Islandbridge
Dublin 8

© 2007

ISBN: 978-1-905485-40-6

Bien que tout ait été mis en oeuvre pour assurer l'exactitude des informations figurant dans cet ouvrage, l'auteur et Combat Poverty déclinent toute responsabilité quant aux éventuelles erreurs ou omissions qu'il pourrait contenir. Les opinions exprimées dans cette publication n'engagent que leur auteur et ne représentent pas nécessairement celles de Combat Poverty.

TABLE DES MATIÈRES

	Préface	4
	Remerciements	5
1	Introduction	7
	1.1 Objet de ce guide	7
	1.2 Initiatives antérieures et contexte	7
2	Développement local et travail politique	9
	2.1 La place du travail politique dans le développement local	9
	2.2 Qu'est-ce que la politique publique ?	9
3	Comment s'élabore la politique publique ?	13
	3.1 Un processus complexe	13
	3.2 L'importance de faire entendre votre voix	14
	3.3 Les étapes du processus d'élaboration des politiques	15
4	Intégration du travail politique dans le planning	17
	4.1 Tâches clés	17
	• Obtenir l'accord et l'engagement de l'équipe de direction avant de commencer tout travail politique	17
	• Reconnaître le rôle que peut jouer l'organisation du secteur local pour influencer les politiques	18
	• Décider sur quels problèmes clés portera le travail du groupe	19
	• Apprendre à connaître le processus d'élaboration des politiques et les moyens permettant d'influencer la conception, la mise en oeuvre et l'évaluation des politiques	21
	• Préparer les arguments en faveur du changement en effectuant des recherches, en collectant des données et en documentant les expériences locales	24
	• Définir des objectifs	25
	• Choisir une stratégie susceptible d'influencer les politiques	25
	• Définir les ressources nécessaires	30
	• Définir et approuver des structures organisationnelles	30
	• Définir et approuver un programme de travail	31
	• Se mettre d'accord sur les indicateurs à utiliser pour mesurer les progrès réalisés	32
	• Fixer une date pour examiner le travail effectué, l'évaluer et en tirer des enseignements, et documenter ces enseignements	32
	• Identifier et prévoir les besoins en développement du personnel, de l'équipe de direction et des participants, relatifs au travail d'influence sur les politiques	33
	• Intégrer fermement le travail politique dans le plan annuel	34
5	Références	35
6	Contacts utiles/liste de sites internet	37

PRÉFACE

Dans le cadre de sa mission de centre national du développement local, l'agence Combat Poverty fournit des renseignements, des conseils et des ressources documentaires au secteur local et bénévole.

Dans le cadre de son plan stratégique 2005-07 Combat Poverty a lancé le programme Having Your Say (Faire entendre votre voix) dont l'objectif est de renforcer l'importance de la voix et des pratiques des communautés en situation de pauvreté dans l'élaboration des politiques publiques. Ce nouveau titre qui est le dixième de la série Managing Better a été commandité dans le cadre de ce programme.

Le but de la série *Managing Better* est de fournir des ouvrages accessibles et clairs, offrant une introduction générale à des problèmes fondamentaux auxquels se heurtent les groupes locaux et bénévoles. Les objectifs de cette publication "*Intégration des politiques dans le planning de travail*" sont les suivants:

- Améliorer la connaissance et la compréhension des processus de développement local
- Appuyer le "savoir-faire" et les applications pratiques du développement local et de l'élaboration des politiques dans un contexte de lutte contre la pauvreté
- Enrichir les compétences et les capacités, en matière de développement local et d'élaboration des politiques, des groupes en situation de pauvreté, de leurs représentants ou des organisations qui les soutiennent, qu'elles soient de type local, bénévole ou public.

Ce titre a été commandité afin d'offrir un guide, des outils et des listes de contrôle destinés à aider les groupes locaux, bénévoles et engagés dans la lutte contre la pauvreté, à intégrer le travail politique dans le planning de travail associé à leurs plans stratégiques, leur plans de travail annuels, ainsi que la planification et la pratique de leurs programmes et de leurs projets.

Septembre 2006

REMERCIEMENTS

L'auteur souhaite remercier les personnes suivantes qui ont généreusement participé à la préparation de cette publication :

Joan O'Flynn, Barbara Walshe et les lecteurs de l'agence Combat Poverty

Tous les praticiens du développement local, trop nombreux pour les mentionner individuellement, qui ont offert un aperçu de leur travail quotidien

Aiden Lloyd et Mags Laffan pour la lecture d'une version antérieure et pour leurs commentaires.

Combat Poverty souhaite remercier tout particulièrement Siobhan Lynham pour son travail de rédaction de cette publication et Eleanor Ashe pour son travail d'édition de ce titre.

Septembre 2006

1 INTRODUCTION



1 INTRODUCTION

1.1 OBJET DE CE GUIDE

Il est maintenant généralement accepté que tous les individus, y compris ceux qui vivent en situation de pauvreté, ont le droit de participer à la formulation des politiques publiques. Il est aussi généralement reconnu que les politiques visant à éliminer la pauvreté sont plus efficaces si les personnes à qui elles sont destinées participent à leur conception et leur mise en oeuvre.

Ce nouveau titre de la série *Managing Better* offre des conseils aux groupes sur les méthodes d'intégration du travail politique dans leurs plans stratégiques, leurs plans de travail annuels ainsi que dans la conception et la réalisation de leurs programmes et de leurs projets. Ce guide propose un processus en 14 tâches, permettant aux groupes présents dans les communautés locales de commencer à influencer les décisions de politique générale qui les concernent.

1.2 Initiatives antérieures et contexte

En 2005, Combat Poverty a lancé son programme *Having Your Say*. L'objectif de ce programme est essentiellement de faire mieux entendre la voix des personnes vivant en situation de pauvreté dans le processus d'élaboration et de mise en oeuvre des politiques et des programmes de lutte contre la pauvreté. (Voir liste de sites internet.)

Les quatre objectifs de ce programme sont les suivants :

- Promouvoir le droit des personnes en situation de pauvreté à participer aux décisions de politique publique qui les concernent, et à influencer ces décisions
- Engager ou soutenir des initiatives destinées à améliorer les compétences et les capacités en matière de politiques, des groupes en situation de pauvreté, de leurs représentants ou des organisations qui les soutiennent
- Travailler en partenariat avec les décideurs politiques afin de mieux leur faire comprendre les problèmes et les incidences de la participation de personnes en situation de pauvreté à l'élaboration des politiques
- Renforcer l'intégration des pratiques de lutte contre la pauvreté mises en oeuvre par les organisations du secteur local et bénévole, dans le rôle de conseil de Combat Poverty en matière de politique publique.

Intégration des politiques dans le planning de travail est l'une des publications d'une série de ressources pédagogiques publiées à l'appui du deuxième objectif du programme. Elle vient en complément de l'ouvrage *Community Development and Public Policy* (développement local et politique publique - Lynam 2006), également publié dans le cadre du programme Having Your Say.

2 DÉVELOPPEMENT LOCAL ET TRAVAIL POLITIQUE



2 DÉVELOPPEMENT LOCAL ET TRAVAIL POLITIQUE

Cette section met l'accent sur le fait que la participation aux décisions de politique publique est un élément fondamental du travail de développement local. Elle décrit les quatre niveaux auxquels l'influence de groupes irlandais du secteur local se fait déjà sentir dans ce processus.

2.1 La place du travail politique dans le développement local

Ce travail est un élément essentiel des pratiques de développement local à tous les niveaux. Les principes et les processus fondamentaux du développement local en tant que moyen de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale le distinguent d'autres formes de travail dans et avec les communautés locales. Pour Combat Poverty le développement local se caractérise par :

- l'accent mis sur l'habilitation et la participation de groupes marginalisés aux processus décisionnels qui ont un impact sur leur vie et leurs communautés
- une approche collective et non individuelle de la résolution des problèmes
- une analyse sociale et une bonne compréhension des causes de la pauvreté et du handicap social, et une volonté d'égalité et de justice sociale.

Le développement local se donne délibérément pour mission de cibler et de rassembler des individus et des groupes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale pour des raisons de préjugés, de discrimination, ou de manque de ressources ou de pouvoir. Il vise à leur donner un pouvoir et une voix, afin de les aider à parvenir au centre du processus d'élaboration de la politique publique.

2.2 Qu'est-ce que la politique publique ?

La politique générale est une déclaration de valeurs, de buts et d'objectifs qu'un gouvernement, une organisation du secteur local, un parti politique ou une entreprise privée souhaite réaliser, ainsi que les stratégies et les instruments permettant de la réaliser. La plupart des organisations du secteur local ont déjà engagé un processus d'élaboration d'une politique générale, en définissant et en choisissant, par exemple, leurs buts et leurs objectifs, ainsi que les principes généraux qui guident leurs activités. Ces choix sont inscrits dans leurs statuts.

La politique publique se définit généralement comme un ensemble de décisions de base, de lois, de réglementations, d'engagements, de lignes d'action et de priorités de financement pris au nom du public par ceux qui occupent des postes d'autorité dans le gouvernement ou ont une influence à ce niveau.

Dans la plupart des cas, ces dispositifs résultent d'une interaction entre ceux qui demandent un changement, ceux qui décident et ceux qui sont touchés par l'application de la politique. De nombreuses organisations de développement local participent activement à ce processus de différentes manières et à différents niveaux.

- **Au niveau local**, les groupes se mobilisent activement pour essayer d'obtenir la fourniture de services de première nécessité localement, ou pour améliorer la manière dont ils sont fournis, ou bien ils tentent de recentrer les initiatives de régénération afin qu'elles aient un impact durable sur leurs communautés défavorisées. Ils participent souvent à des partenariats de développement local dans lesquels ils tentent de repositionner plus précisément l'objectif du partenariat sur l'inclusion socioéconomique de certains groupes particulièrement marginalisés. Ils s'efforcent souvent d'encourager les partenariats de développement local à exercer une influence plus active sur les politiques.
- **Au niveau national**, les organisations de développement local de la "Community Platform" se mobilisent activement pour tenter d'influencer les politiques qui résulteront, par exemple, en de nouvelles cibles de réduction de la pauvreté, de nouvelles cibles de revenu minimum, des mesures destinées à augmenter le nombre de logements sociaux, la rémunération standard et les filières professionnelles et de formation des auxiliaires de vie, des aides familiales et des aides ménagères ; ainsi que des mesures de lutte contre la discrimination subie par le gens du voyage, les personnes âgées, les personnes handicapées et les communautés d'immigrants.
- **Au niveau de l'Union européenne**, les organisations de développement local sont membres de réseaux européens d'organisations bénévoles créés pour influencer les politiques générales et faire du lobbying auprès de la Commission européenne, du Parlement européen et d'autres institutions. C'est ainsi que l'EAPN (réseau européen de

Lutte contre la pauvreté) réunit des organisations européennes et internationales engagées dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale en Europe ; la Plate-forme des ONG européennes du secteur social tente d'influencer l'adoption, par l'UE, de politiques sociales plus engagées ; le Réseau européen contre le racisme (ENAR) est un réseau d'ONG engagé dans la lutte contre le racisme dans tous les États membres de l'Union européenne. (Voir liste de sites internet.)

- **Au niveau international**, les organisations du secteur local ont su utiliser efficacement certains instruments relatifs aux droits de l'homme pour influencer l'élaboration de politiques nationales, en particulier par la préparation de rapports alternatifs (shadow reports) destinés aux comités internationaux qui surveillent la mise en oeuvre des diverses conventions de l'ONU ratifiées par l'Irlande. Elles ont documenté leurs expériences et leurs préoccupations relatives aux progrès réalisés par le gouvernement dans le domaine du recensement des droits économiques, sociaux et culturels, et en ce qui concerne la responsabilité de l'État vis à vis des obligations qu'il a contractées en vertu des accords qu'il a ratifiés.

3 COMMENT S'ÉLABORE LA POLITIQUE PUBLIQUE ?



3 COMMENT S'ÉLABORE LA POLITIQUE PUBLIQUE ?

Cette section souligne l'importance, pour les organisations du secteur local, de commencer à participer au processus complexe de la prise de décision et décrit les différentes étapes de ce processus.

3.1 Un processus complexe

Les politiques publiques sont généralement élaborées par le gouvernement ou à son initiative. Leur élaboration est l'une des principales fonctions du gouvernement. La structure du gouvernement et de l'administration joue un rôle déterminant sur la formulation et la mise en oeuvre des politiques. L'administration irlandaise est hautement centralisée. Les politiques sont principalement élaborées au niveau national. Leur mise en oeuvre est confiée aux administrations locales qui fournissent les services dans le cadre de la politique nationale globale.

L'élaboration des politiques publiques et le processus décisionnel correspondant impliquent, cependant, une complexe interaction d'intérêts et d'expertises entre :

- les ministres
- les hauts fonctionnaires des ministères
- les personnalités et les intérêts politiques
- des groupes d'intérêt très divers : intérêts locaux ou régionaux, intérêts de sociétés internationales, organisations non gouvernementales (ONG) petites et grandes entreprises, intérêts culturels et religieux, etc.

L'élaboration des politiques et le processus décisionnel correspondant impliquent aussi souvent la participation d'organismes semi-publics, de collectivités/administrations locales, des partenaires sociaux, de groupes de travail spécialisés, ainsi que d'organismes consultatifs et de contrôle créés par le gouvernement.

Pour influencer avec succès le processus décisionnel, il faut donc travailler avec un grand nombre de ces groupes et de ces organismes.

Les décisions prises au niveau de l'UE ont un impact sur les politiques publiques de l'Irlande. L'"européanisation" des politiques couvre transversalement un grand nombre de responsabilités gouvernementales et entraîne une plus grande coordination de la gouvernance moderne entre les États membres

(Combat Poverty, 2006). Toutefois, certains aspects des responsabilités de l'État, notamment en matière d'élimination de la pauvreté et de l'exclusion sociale, ne relèvent pas de la compétence des institutions de l'UE.

3.2 L'importance de Faire entendre votre voix

L'élaboration d'une politique est certes un processus complexe mais il existe de nombreuses raisons pour lesquelles les organisations du secteur local doivent s'engager dans ce processus et intégrer la politique dans leur planning. Ce sont en particulier les suivantes (Lynam, 2006) :

- Il existe un déséquilibre des pouvoirs dans l'arène décisionnelle et, comme les organisations du secteur local le savent bien, plus on est éloigné du processus décisionnel et plus il est difficile de faire entendre sa voix et de faire prendre en compte ses problèmes. Une véritable participation des groupes marginalisés peut aider à compenser ce déséquilibre des pouvoirs et faire progresser l'inclusion sociale.
- Quand la voix de ceux dont la connaissance et l'expérience de la pauvreté sont enracinées dans la réalité de terrain, prend sa place dans le processus d'élaboration des politiques, elle permet de le renseigner sur les réalités de niveau local et d'améliorer la qualité des décisions prises. Elle peut entraîner une amélioration de la pertinence, du réalisme et du ciblage des programmes de lutte contre la pauvreté et l'inégalité. Elle peut permettre d'identifier des rôles appropriés pour les organisations du secteur local afin qu'elles puissent fournir les programmes de façon efficace. Elle peut permettre aux communautés de contrôler la mise en oeuvre et de tirer des enseignements de l'impact de certaines politiques sur la réduction de l'exclusion sociale et de la pauvreté.
- Il devient nécessaire et urgent pour les organisations du secteur local et engagées dans la lutte contre la pauvreté d'exercer davantage d'influence sur la prise de décision en ce qui concerne la distribution des ressources dans la société irlandaise. Malgré la génération d'une richesse substantielle en Irlande au cours des dix dernières années, on est en droit de s'alarmer de l'existence bien réelle d'une pauvreté relative. Le rapport 2005 de l'ONU sur le Développement humain (UN 2005) a constaté que la population irlandaise était la deuxième plus riche du monde et pourtant l'Irlande était l'un des pays où les inégalités étaient les plus marquées, avec le troisième plus haut niveau de pauvreté sur 18 pays industrialisés étudiés.

- Les problèmes les plus difficiles auxquels les individus se trouvent confrontés n'ont pas été créés localement et ne peuvent être résolus localement. Les politiques sociales et économiques définies par l'État ont la capacité tant de créer la pauvreté que de la soulager. Il est donc de la plus haute importance d'influencer la politique gouvernementale. Les réponses gouvernementales au problème de la pauvreté sont d'une importance primordiale. Toutes les autres réponses auront un effet limité si l'État ne s'engage pas dans un processus de réformes structurelles qui modifieront l'organisation de la société et contribueront à une meilleure distribution de la richesse entre les citoyens.
- Le droit et le potentiel des organisations du secteur local en matière de renseignement et d'amélioration de l'élaboration des politiques est reconnu dans le plan d'action national contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale (National Action Plan Against Poverty and Social Inclusion), dans le livre blanc du gouvernement irlandais intitulé *Supporting Voluntary Activity* (soutenir la vie associative), dans le programme *Better Local Government* et dans un grand nombre d'autres politiques et plans d'action du gouvernement. Ce droit est également très largement reconnu au niveau de l'UE et au niveau international, notamment par la Commission européenne, la Banque mondiale, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et l'Organisation mondiale de la santé (OMS) ; et il est inscrit dans le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels.

3.3 Les étapes du processus d'élaboration des politiques

Ce processus comporte un certain nombre d'étapes, à savoir :

- La conception et la formulation des politiques
- La mise en oeuvre des politiques
- Le bilan et l'évaluation des politiques.

Les organisations du secteur local participent souvent à toutes les étapes de ce cycle. L'élaboration des politiques n'est cependant pas un processus nettement défini. Les problèmes seront parfois rapidement identifiés mais leur solution ne pourra se dessiner qu'après un certain temps. La décision finale ne correspondra pas toujours aux attentes. Il arrivera qu'une politique soit déterminée par une absence de décision du gouvernement, ou bien qu'une décision soit laissée de côté indéfiniment, ou encore qu'une décision de politique générale soit prise mais que les systèmes et le budget nécessaires à son application ne soient pas mis en place.

On considère généralement qu'il existe un certain nombre d'étapes de base dans l'élaboration d'une politique.

Tout d'abord, il faut *comprendre* le problème à résoudre :

- Définir le problème
- Résoudre les tensions
- Identifier les acteurs et décider de leur rôle.

Il faut trouver des *solutions* :

- Collecter les informations et les témoignages
- Créer des comités, des équipes spéciales, des groupes de travail, etc.
- Procéder à des consultations très larges, travailler avec d'autres personnes et organisations concernées
- Définir des options et des choix
- Estimer le coût de chaque option

Une décision/non décision du gouvernement est ensuite nécessaire.

- Mettre en oeuvre les solutions
- Diffuser les politiques
- Soutenir les prestataires de services (formation, conseil)
- Essayer différentes options

Résultat des essais :

- Évaluer
- Ajuster (Combat Poverty, 2006)

4 INTÉGRATION DU TRAVAIL POLITIQUE DANS LE PLANNING



4 INTÉGRATION DU TRAVAIL POLITIQUE DANS LE PLANNING



Cette section examine les organisations du secteur local et répond à la question suivante : Comment une organisation peut-elle intégrer le travail politique dans son planning et ses activités ? Afin de l'y aider, nous avons défini quatorze tâches clés.

4.1 Tâches clés

Le travail politique est un processus collectif, animé par une volonté de changement social en faveur des groupes et des communautés couramment marginalisés sur le plan social, économique et culturel.

Le travail politique est aussi un processus continu devant être soigneusement planifié pour assurer des résultats positifs. Les tâches et les conseils ci-après sont conçus pour fournir un guide pas à pas de cette activité.

TÂCHE 1: OBTENIR L'ACCORD ET L'ENGAGEMENT DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION AVANT DE COMMENCER TOUT TRAVAIL POLITIQUE

Si le groupe local ne s'occupait pas auparavant de politique, il est important qu'il se mette d'accord avec l'équipe de direction de son projet ou de son organisation et qu'il consacre du temps à une réflexion sur les points suivants :

- Pourquoi est-il important de participer au processus d'élaboration de la politique publique et quelle peut-être la valeur de ce travail pour le groupe ou l'organisation ?
- Le rôle que l'organisation du secteur local pourrait jouer pour influencer les politiques
- Les incidences de l'engagement dans un travail politique.

L'intégration du travail politique dans le planning ajoutera une nouvelle dimension aux travaux du projet. Un engagement sérieux nécessitera :

- L'affectation de ressources, notamment en termes de temps du personnel
- Un travail en réseau avec d'autres organisations et projets
- L'établissement de l'agenda politique de l'organisation
- La définition et le renforcement du profil du groupe.

Qui plus est un tel travail aura les effets suivants :

- Il permettra de voir plus clairement pourquoi et comment l'organisation du secteur local participera à des partenariats locaux, ce qu'elle veut négocier au sein de ces partenariats et les résultats qu'elle cherche à obtenir
- Il fournira un axe stratégique au processus de préparation des plans annuels ainsi qu'à l'examen et à l'évaluation des programmes
- Il nécessitera non seulement un intérêt pour le processus d'élaboration des politiques mais aussi un engagement de suivre leur mise en oeuvre.

→ **Conseil de planning** : Il sera intéressant pour votre organisation d'envisager le travail politique au moment de l'établissement de son plan stratégique ou de son plan de travail annuel. Vous pourrez ainsi intégrer officiellement, dès le départ, l'aspect "politique" dans vos activités. Le travail politique est souvent constant et de nature stratégique, et le calendrier de participation à ce processus devra être clairement reconnu.

D'autres moments sont également favorables pour obtenir un accord sur l'engagement dans le travail politique : lorsque l'organisation fait le bilan d'un projet particulier par exemple, ou lorsqu'elle recrute du personnel, ou encore lorsqu'elle est officiellement invitée à faire part de ses commentaires sur une proposition de politique ou à participer à une réunion de consultation publique relative à l'examen d'une politique donnée.

TÂCHE 2: RECONNAÎTRE LE RÔLE QUE PEUT JOUER L'ORGANISATION DU SECTEUR LOCAL POUR INFLUENCER LES POLITIQUES

Si le groupe local s'engage à influencer les politiques, il devra envisager d'inclure une déclaration à cet effet dans la définition de sa mission, ou de l'inscrire parmi ses objectifs. On trouvera un exemple de ce type de déclaration dans la définition de mission de la Community Workers Cooperative :

La Community Workers Cooperative...s'est donnée pour mission d'influencer les politiques économiques et sociales afin de réaliser l'inclusion des personnes en situation d'exclusion et l'égalité des résultats pour les personnes en situation d'inégalité. Elle oeuvre à la création d'une société plus juste et plus égale par la promotion d'un agenda politique tiré de l'action locale et de l'expérience.

L'organisation devra utiliser son Rapport annuel pour présenter ses objectifs relatifs aux politiques. Elle devra sélectionner un ou deux exemples de travail entrepris, présenter une analyse critique du problème et décrire de manière générale la solution qu'elle propose.

Elle devra prévoir, dans son bulletin, une section sur les questions de politique générale et l'utiliser pour informer ses lecteurs sur la manière dont les politiques sont élaborées, stimuler la discussion sur les questions de politique se posant dans le cadre de son travail, et présenter les grandes lignes des propositions de politiques publiques ayant un impact sur la communauté locale.

TÂCHE 3: DÉCIDER SUR QUELS PROBLÈMES CLÉS PORTERA LE TRAVAIL DU GROUPE

Des problèmes de politique publique se posent quotidiennement dans le travail des organisations du secteur local confrontées à la réalité de la pauvreté et de l'exclusion. Il est très important que ces organisations consacrent le temps nécessaires à l'analyse des causes des problèmes, et s'engagent dans un processus permettant de changer la réalité ou le handicap social des groupes avec lesquels elles travaillent. Bien souvent, la solution des problèmes auxquels sont confrontées les communautés marginalisées ne peuvent être résolus que par un changement de la politique nationale.

Effectuer une analyse sociale

L'analyse sociale est un outil puissant qui peut permettre de bien comprendre les problèmes que rencontrent les communautés et le contexte dans lequel ces problèmes apparaissent. Elle peut se révéler particulièrement utile lorsque les groupes locaux participent au processus politique pour la première fois.

L'analyse sociale

L'analyse sociale peut être considérée comme un exercice ou un outil permettant aux membres de groupes de développement local ou à la communauté dans son ensemble de comprendre la réalité quotidienne à laquelle ils sont confrontés. Sous son expression la plus simple, elle implique qu'on pose une série de questions et qu'on en cherche la réponse.

L'un des plus grands noms dans le domaine de l'analyse sociale est celui de Paulo Freire, un Brésilien dont le travail a inspiré toute une série de techniques d'analyse sociale.

(Voir liste de sites internet)

L'analyse sociale ne se limite pas à une seule possibilité. Une analyse sociale pourra, par exemple, être entreprise par le groupe et facilitée par le praticien du développement local. Un effort d'analyse sociale plus large pourra être lancé à l'aide de techniques facilitant une participation de l'ensemble de la communauté. Enfin, on pourra concevoir un programme d'analyse sociale associant l'analyse par la communauté et la contribution « d'experts » extérieurs.

L'analyse sociale devra accorder une place importante aux différences entre les deux sexes. Elle devra se centrer sur la différence de situation entre les hommes et les femmes et sur l'expérience différente qu'ils ont des problèmes et des questions. Par ailleurs, la diversité au sein des communautés devra être adéquatement reconnue.

Certaines organisations du secteur local se demandent si elles devraient travailler seules ou collectivement avec d'autres. Le travail en réseau avec d'autres organisations du secteur local partageant les mêmes valeurs et la même volonté d'égalité et d'inclusion sociale offre de précieuses occasions d'échange d'information et/ou de coopération au développement de l'analyse sociale et à l'établissement d'objectifs et de programmes d'action communs pouvant être promus par un effort collectif plus important.

Établissement de priorités

L'analyse sociale n'apportera pas nécessairement de réponses mais elle pourra aider les organisations à identifier les actions nécessaires à l'introduction du changement. Elle les aidera à définir des priorités d'action. Elle les aidera à formuler des questions importantes telles que :

- Quelle est la réalité actuelle, quel est le problème (quels sont les problèmes), quelle est l'expérience de l'exclusion?
- Quelle réalité l'organisation souhaiterait-elle voir exister dans cinq ans, dans dix ans ?
- Que désire précisément réaliser l'organisation
 - à court terme (en termes de mois) ?
 - à moyen terme (d'ici un an ou deux) ?
 - à long terme (d'ici trois à cinq ans) ?



Conseil de planning: Les exercices d'analyse sociale devront faire partie du travail de votre organisation avec tous les groupes qui participent à ses programmes afin de leur permettre de réfléchir aux problèmes qui les troublent le plus et qu'ils souhaiteraient travailler le plus à changer. Des cours d'analyse sociale peuvent être organisés pour certains groupes cibles et pour

la communauté dans son ensemble. Ils peuvent être intégrés aux priorités de votre plan de travail annuel. Votre organisation pourra souhaiter utiliser les services d'un formateur pour dispenser ces cours.

De nombreux organismes et organisations (projets de développement local, partenariats de développement local, RAPID, City/County Development Boards), ont établi des profils et des plans de zones dont beaucoup souffrent d'une pénurie d'investissement et de services locaux.

Ce processus fournit l'occasion d'une réflexion utile sur :

- L'analyse de l'environnement dans lequel l'organisation du secteur local travaille, tant au plan local qu'au plan national
- L'identification des problèmes de politique publique rencontrés au niveau local, et des liens entre la pauvreté et l'exclusion sociale à ce niveau et les politiques nationales
- Le profil des groupes en situation d'exclusion et leur expérience des processus entraînant leur exclusion de la fourniture des services au niveau local
- Les besoins cruciaux de la zone à court et à long terme
- Les zones présentant le sous-investissement le plus critique
- L'analyse des tendances sociales et économiques
- Les mesures qui pourraient faire une différence pour la zone dans l'immédiat et à plus long terme.
- D'autres priorités et objectifs pour la zone (Harvey, 2002)

TÂCHE 4: APPRENDRE À CONNAÎTRE LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DES POLITIQUES ET LES MOYENS PERMETTANT D'INFLUENCER LA CONCEPTION, LA MISE EN OEUVRE ET L'ÉVALUATION DES POLITIQUES

Comprendre le processus d'élaboration des politiques est un premier pas indispensable pour une organisation qui souhaite avoir un impact sur la politique. Pour les organisations du secteur local, la participation au processus d'élaboration des politiques prend généralement deux formes :

- L'organisation répond à des propositions de plans et de politiques présentées par des représentants de l'administration, en suggérant des modifications et des amendements. Elle pourra aussi participer au processus de consultation dans le cadre du bilan et de l'évaluation des politiques : NAP/Inclusion, par exemple, ou National Drugs Strategy (stratégie antidrogue nationale).

- Elle peut définir une série de positions et de priorités politiques qu'elle désire promouvoir. C'est ce qu'on appelle la définition d'un agenda. Cet agenda sera ensuite transmis aux dispositifs de partenariat social pertinents, aux conférences nationales et au Forum inclusion sociale ; elle pourra aussi décider de promouvoir son agenda par le biais d'autres stratégies (Lynam, 2006).

En définissant son agenda, l'organisation doit avoir une idée claire des politiques dans le contexte desquelles elle travaille. Il faudra donc qu'elle connaisse l'ensemble des politiques, des législations et des procédures locales, nationales et internationales pertinentes.

- Au niveau local, l'organisation devra connaître les mécanismes de l'administration locale, les structures de partenariat local et les diverses initiatives de développement local, etc.
- Au niveau national, elle devra connaître les politiques nationales qui ont un impact sur son travail, ainsi que les projets de loi et l'examen des politiques que le gouvernement se propose d'effectuer. Elle devra aussi être au courant des négociations et de la mise en oeuvre des accords de partenariat nationaux.
- Au niveau international, elle devra se tenir au courant des événements qui se produisent au niveau de l'UE et de l'ONU et qui pourraient donner du poids à ses propositions de changement (CWC, 2003).

Les priorités politiques d'un groupe local sont généralement définies et convenues parmi ses membres. Ce travail pourra être effectué de manière appropriée au cours d'une série d'ateliers ou de séances du groupe.

Les réseaux travaillant au niveau national peuvent fournir des informations précieuses et aider les organisations du secteur local à se tenir au courant de l'actualité nationale et internationale. Ils peuvent offrir des conseils et un soutien aux représentants des communautés locales afin de les aider à donner du poids à leurs arguments. Ils peuvent faire accéder l'expérience locale au contexte national et contribuer à rendre le développement national pertinent dans des situations locales. Le soutien supplémentaire fourni par les réseaux nationaux sera notamment :

- La préparation de documents d'information
- Des présentations en séminaire ou en réunion
- Des conseils sur la préparation de propositions de politique individuelles
- La coordination de la préparation de propositions de politique communes (Combat Poverty, 2005).

La Community Workers Co-operative assure le secrétariat de la Community Platform dont les membres comptent actuellement vingt-huit organisations engagées dans la lutte contre la pauvreté, et le travail en faveur de l'inclusion sociale et de l'égalité. (Voir liste de sites internet.)

L'EAPN (European Anti-Poverty Network) peut offrir un lien avec les dix réseaux nationaux de lutte contre la pauvreté. Il peut aussi fournir des informations sur l'évolution et l'activité des ONG au niveau européen. (Voir liste de sites internet.)

Les organisations du secteur local trouveront des informations et des articles pertinents et à jour, relatifs à l'élaboration des politiques, à leur mise en œuvre et à leur bilan, dans la revue trimestrielle *Action on Poverty Today* publiée par Combat Poverty et dans *Equality News* publié par The Equality Authority. (Voir liste de sites internet.)

→ **Conseils de planning:**

- Établissez des liens avec des organismes et des réseaux nationaux afin de mieux connaître les questions et l'évolution du contexte des politiques.
- Inscrivez votre organisation de niveau local sur les listes de mailing des organisations nationales pour recevoir leurs bulletins, et leurs courriels d'information sur l'actualité et les événements relatifs aux politiques.
- Transmettez aux organisations nationales des informations sur les projets locaux. Vous pourrez ainsi leur faciliter une collectivisation des informations permettant d'approfondir leurs analyses, d'améliorer leur connaissance collective des problèmes et de renforcer leur capacité d'impact sur l'élaboration et l'évaluation des politiques nationales
- Assistez à des conférences orientées vers les politiques. Procurez-vous à l'avance les documents de séance et le titre des ateliers. Parlez de ces questions localement, au sein de votre organisation, avant d'assister à la conférence afin que votre représentant puisse exposer le point de vue de l'organisation et faire ensuite le compte-rendu du déroulement de la conférence.
- Tenez votre communauté locale au courant des problèmes et de l'évolution des politiques publiques.

TÂCHE 5: PRÉPARER LES ARGUMENTS EN FAVEUR DU CHANGEMENT EN EFFECTUANT DES RECHERCHES, EN COLLECTANT DES DONNÉES ET EN DOCUMENTANT LES EXPÉRIENCES LOCALES

L'exercice d'analyse sociale aidera l'organisation à effectuer une analyse critique des problèmes à résoudre. Il pourra toutefois être très important d'entreprendre un travail de recherche pour préparer des arguments en faveur du changement et ce travail constitue un élément fondamental du processus d'exercice d'une influence sur les politiques.

Un travail de recherche effectué localement pourra permettre de présenter des informations nouvelles et d'approfondir la compréhension d'un problème et de son impact sur les communautés locales. Des éléments de preuve solides, appuyés dans certains cas par des données statistiques, donneront du poids aux arguments de l'organisation en faveur du changement. Le travail de recherche pourra aider l'organisation à imaginer des moyens de répondre aux préoccupations locales. Elle pourra recommander des mesures à court terme pour répondre aux problèmes immédiats ou identifier de nouvelles pratiques et orientations politiques à plus long terme.

Le travail de recherche ne permet pas seulement de comprendre les problèmes, mais aussi parfois de comprendre leurs solutions. Il peut renforcer la crédibilité d'une organisation en obligeant les autres à la considérer sous un jour nouveau et avec un plus grand respect pour la simple raison qu'elle est capable de justifier ses opinions. Ce travail pourra lui fournir des informations précieuses à utiliser auprès des médias.

Il peut être effectué par des membres de l'organisation ou par des spécialistes extérieurs. Une organisation souhaitera parfois que les spécialistes qui travaillent avec elle enseignent certaines compétences à ses membres afin que ces derniers puissent effectuer certains éléments de recherche sous leur direction.

Les organisations du secteur local effectuant un travail de recherche pourront utiliser à cet effet des informations locales pertinentes déjà réunies et documentées : profil de zone, évaluation des besoins d'un groupe cible particulier, comptes-rendus d'ateliers locaux organisés avec un groupe cible particulier et toute enquête ayant pu être réalisée localement. Elles pourront utiliser les études réalisées par d'autres organisations de niveau local ou national sur des questions similaires. Une organisation du secteur local pourra bénéficier d'un soutien précieux en contactant des organisations nationales et en rejoignant des réseaux nationaux.

→ **Conseil de planning:** Le travail de recherche est un élément essentiel pour influencer les décideurs politiques. Ne l'oubliez donc pas en préparant votre plan stratégique et votre plan de travail annuel. Votre organisation devra réfléchir à l'objet précis de chaque étude à réaliser, au temps à lui consacrer et au moment le plus propice pour utiliser ses conclusions afin de promouvoir des solutions politiques. Elle devra aussi savoir clairement comment diffuser les résultats de ses recherches.

TÂCHE 6: DÉFINIR DES OBJECTIFS

Les objectifs sont les résultats spécifiques que l'organisation prévoit d'obtenir. Ils exposeront ce qu'elle peut réaliser de manière réaliste, dans les limites de ses ressources. En définissant ses objectifs, l'organisation prendra en compte tous les facteurs internes et externes qui auront une incidence sur le travail politique. L'élaboration d'une politique est souvent un processus complexe et sa modification prend généralement très longtemps. Il est donc utile pour une organisation du secteur local de définir ce qu'elle veut réaliser à court terme (en termes de mois), à moyen terme (de 1 à 2 ans) et à plus long terme (de 3 à 4 ans).

Ses objectifs doivent être :

- Réalistes
- Clairs
- Précis
- Datés
- Aussi concrets que possible
- Mesurables
- Réalisables (Clarke, 2001).

→ **Conseil de planning:** Consacrez du temps à la définition des buts et des objectifs précis de votre organisation afin qu'ils puissent orienter clairement votre action. Sans objectifs clairement définis, votre organisation ne sera pas en mesure d'analyser ou d'évaluer ses progrès.

TÂCHE 7: CHOISIR UNE STRATÉGIE SUSCEPTIBLE D'INFLUENCER LES POLITIQUES

Il existe de nombreuses manières d'influencer une politique. Certaines seront plus efficaces que d'autres selon les questions que l'organisation cherche à promouvoir.

Selon les situations, les groupes et les organisations pourront essayer les moyens suivants :

- Participer à des mécanismes de partenariat social
- Participer à des discussions discrètes avec des représentants clés de l'administration locale, par exemple, ou de ministères
- Soumettre des propositions politiques
- Mener des campagnes de défense
- Faire du lobbying politique
- Organiser des campagnes dans les médias
- Des protestations et des manifestations.

Ou bien elles pourront essayer d'utiliser plusieurs de ces moyens. Le choix d'une stratégie sera notamment conditionné par la nature exacte du problème à résoudre, l'attitude ouverte ou non des décideurs ayant une responsabilité réelle dans l'élaboration de la politique, les ressources humaines et financières dont dispose l'organisation, l'opportunité ou non du moment, etc. Vous trouverez ci-après plus de détails sur certaines de ces stratégies.

(a) Participer à des mécanismes de partenariat social

Si l'organisation décide que sa participation à un processus de partenariat social au niveau local l'aidera à promouvoir le changement, elle devra réfléchir aux domaines qui conviennent le mieux à son engagement. Elle devra donc faire des choix renseignés par les aspects suivants :

- Le rôle et les attributions des structures de partenariat local dans le domaine considéré
- Qui est représenté dans chacune
- Combien de temps l'organisation devra-t-elle consacrer à sa participation
- De quel type seront les ressources nécessaires
- Quels sont les types de ressources disponibles pour soutenir la participation de l'organisation
- Ce que l'organisation veut réaliser
- Ce que l'organisation doit faire pour entrer dans le partenariat
- Ce que l'organisation fera une fois qu'elle en fait partie
- Quelle personne présentera le mieux les préoccupations de l'organisation
- Comment l'organisation soutiendra cette personne (CWC, 2003)

Il faudra ensuite préparer l'argumentation en faveur de la participation et une place dans les forums pertinents à l'aide des processus appropriés : nomination par une plate-forme locale, élection, etc.

Les partenariats de développement local – Il s’agit de mécanismes de partenariat au sein desquels les pouvoirs publics, les organisations patronales, les syndicats, les organisations paysannes en zone rurale, les organisations du secteur local, ainsi que certains élus locaux désignés, forment un partenariat afin d’apporter leur expertise en vue de concevoir et de réaliser au niveau local un plan de développement social et économique intégré, spécifiquement axé sur l’inclusion sociale et économique de certains groupes cibles désignés. (Voir liste de sites internet: Pobal.)

Les Strategic Policy Committees (SPC - Comités d’orientation stratégique) ont une mission de conseil et d’assistance auprès des collectivités territoriales (county/city council) pour l’élaboration et la mise en oeuvre des politiques dans leurs domaines d’attribution : routes /infrastructures, culture/patrimoine, etc. Ils permettent aux conseillers de s’impliquer totalement dans le processus d’élaboration des politiques dès le départ, et à d’autres groupes d’intérêts : communautés, entreprises, secteur agricole, par exemple, d’y participer au niveau local. (Voir aussi CWC, 2001.)

Les City/County Development Boards (CDB – conseils de coordination du développement à l’échelle du comté) ont été créés afin de définir une stratégie de dix ans pour le développement économique, social et culturel de leur région et de superviser sa mise en oeuvre. Les CDB sont spécialement chargés de coordonner les projets d’inclusion sociale. (Voir aussi CWC, 2001.)

(b) Soumettre des propositions politiques

Les organisations peuvent suggérer des modifications ou des amendements aux projets de plans et de politiques présentés par l’administration. Elles souhaiteront aussi parfois présenter leurs propositions, en réponse à une invitation par un ministère, une équipe spéciale, un groupe d’experts, etc. Elles peuvent, en se basant sur l’expérience et l’analyse sociale, présenter la réalité de la vie quotidienne dans les communautés locales pour renseigner le processus d’élaboration des politiques.

Elles pourront aussi participer à un processus de consultation dans le cadre du bilan et de l’évaluation d’une politique. Le travail en réseau avec d’autres organisations du secteur local et avec des réseaux nationaux pourra se révéler très utile pour se tenir au courant des campagnes du secteur local, des nouvelles politiques proposées ou des projets d’évaluation d’une politique afin de se trouver en mesure d’y répondre.

Afin de faciliter la participation et la contribution du secteur local au bilan critique d'une politique, il est toujours utile de désigner une personne (généralement le praticien du développement local) pour préparer une description de la politique concernée et de ses problèmes de mise en oeuvre, ainsi qu'une série de questions invitant une réflexion au sein de la communauté. Ces questions porteront sur l'efficacité de la politique, sa pertinence vis à vis des besoins et les modifications à y apporter pour améliorer ses résultats.

Afin de mener une consultation auprès de la communauté locale, il est important de prévoir des facilitateurs et des preneurs de notes. Ces derniers joueront un rôle important en permettant une remontée d'information sur les questions soulevées. L'organisation devra avertir clairement la communauté qu'elle compte remettre une proposition et lui expliquer comment elle entend influencer les événements. Elle devra également s'engager à fournir des informations de suivi.

Que doit contenir une proposition de politique

Des informations concernant l'organisation locale

- Ce qu'elle fait
- Sa date de création, depuis combien de temps existe-t-elle
- Ses activités

Une description du problème (vu par l'organisation)

- Le point de vue de l'organisation sur l'étendue et la nature du problème
- Les sources d'information sérieuses et indépendantes sur lesquelles elle s'appuie
- Les conséquences négatives du problème (difficultés, souffrance, misère)

Ce que l'on peut y faire

- Les diverses propositions envisagées (le cas échéant)
- Ce qui devrait être fait, de l'avis de l'organisation
- Ce à quoi ressemblerait la solution
- Les avantages que l'on obtiendrait en apportant une solution au problème
- Les coûts entraînés par le problème en l'absence de solution
- La vision que l'organisation a de la solution. (Harvey, 2002)

(c) Campagne dans les médias/Utilisation des médias

Les organisations du secteur local désireuses d'influencer les politiques savent que l'attention des médias peut intensifier les préoccupations concernant un problème et donner un poids considérable à leur travail dans d'autres domaines pour influencer les décideurs. Le niveau d'intérêt manifesté par les médias pour une question est aujourd'hui vu comme une indication du niveau d'intérêt du public pour cette question.

Il est de bonne pratique pour les organisations locales d'entretenir de bonnes relations avec un certain nombre de journalistes de la presse locale et régionale, de la radio locale et même de la radio nationale. De même que le but de tout travail politique, le but de la participation des médias n'est pas de sensibiliser davantage le public à une question ou un problème mais de pousser les décideurs à réagir et à prendre des mesures à cet égard.

Les organisations devront essayer de faire en sorte que le problème auquel elles veulent une solution soit largement débattu dans les médias, qu'il soit représenté avec sympathie et qu'un climat favorable au changement soit créé dans l'opinion. Les représentants de l'organisation devront bien connaître les différents éléments de leur argumentation : l'étendue du problème, son impact sur les communautés locales, ce qu'il en coûte de ne pas le résoudre. Ils devront pouvoir décrire précisément ce qui doit être fait pour résoudre le problème, et par qui. Ils devront faire preuve d'assurance et être prêts à répondre à des questions. (Voir liste de contrôle dans l'encadré.)

Rappelez-vous que la presse et la radio locales sont aussi intéressées par les réactions locales aux politiques proposées ou à leur évaluation.

→ **Conseil de planning:** La préparation d'un programme ayant pour but d'influencer les décideurs est l'une des activités les plus difficiles mais les plus importantes d'une organisation du secteur local. Une bonne planification pourra faire la différence entre le succès et l'échec, entre une bonne utilisation des énergies disponibles au sein de votre organisation ou un gaspillage de ses efforts. Influencer une politique est un processus complexe. L'élaboration d'une politique peut se faire très lentement et mobiliser beaucoup de ressources des organisations du secteur local. La participation à ce processus peut se révéler décourageante, surtout lorsque des engagements du gouvernement, obtenus après une longue campagne menée par des groupes locaux, semblent avoir perdu leur priorité.

L'organisation devra prendre le temps d'envisager les diverses options à sa disposition pour influencer le processus décisionnel. Il est indispensable de parvenir à un consensus sur les stratégies à adopter par l'organisation afin d'éviter la possibilité de dissensions internes plus tard.

TÂCHE 8: DÉFINIR LES RESSOURCES NÉCESSAIRES

L'organisation doit définir les ressources dont elle aura besoin pour entreprendre son travail politique. Elle affectera certaines ressources de son budget courant et définira les autres ressources et moyens de financement qu'elle pourra obtenir pour ce travail. Elle devra bien prendre en compte le coût des différents éléments :

- Besoins en développement du personnel, de l'équipe de direction et des participants
- Coûts de participation y compris frais de garde d'enfants ou de personnes âgées, frais de transport
- Consultations locales et ateliers de définition d'agenda
- Événements et ateliers de travail en réseau
- Travaux de recherche et publication de rapports
- Préparation de propositions de politique
- Contrats passés avec des experts : facilitateurs, chercheurs, etc.
- Bilans
- Présence à des conférences et des événements nationaux
- Coûts d'administration correspondant à tous ces éléments.

Le temps du personnel est une ressource clé qui devra être définie.

→ **Conseil de planning:** L'engagement dans un travail politique a d'importantes incidences au niveau des ressources. Établir un budget pour ce travail aidera votre organisation à en prévoir et à en calculer les coûts et à les maintenir dans des limites raisonnables. Ceci lui permettra aussi de planifier et d'intégrer le travail politique dans son plan stratégique et son plan de travail annuel.

TÂCHE 9: DÉFINIR ET APPROUVER DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

Des systèmes, des structures et des procédures devront être mis en place pour appuyer le travail politique de l'organisation. Elle devra décider comment organiser son personnel, son équipe de direction et d'autres ressources de manière à réaliser le programme de travail convenu. Elle devra envisager :

- Quel mandat donner à son personnel, avec des instructions claires en ce qui concerne l'aspect politique de leurs fonctions
- La désignation ou non d'un sous-groupe du groupe de direction, par exemple, pour soutenir le ou les praticien(s) du développement local (community workers) et faciliter la compréhension du processus d'élaboration des politiques
- L'affectation de ressources au travail politique
- Les engagements de l'organisation vis à vis du réseau local /de la plate-forme locale
- Ses liens avec les réseaux nationaux
- Le type de structures consultatives qu'elle devra mettre en place au sein de la communauté
- La manière d'utiliser des techniques de planification participatives
- Les structures d'examen et d'évaluation du travail accompli.

Avant tout, il est essentiel que l'organisation envisage des mécanismes de retour d'information et d'obligation de rendre compte pour ses représentants chargés du travail d'influence sur les politiques.

Représenter l'agenda d'une organisation ou représenter un réseau de groupes locaux au sein d'un partenariat social local, participer à des négociations et tenter de changer la politique au niveau national peuvent être des expériences extrêmement éprouvantes. Les personnes oeuvrant en première ligne ne doivent pas se sentir isolées. Elles doivent pouvoir faire connaître l'évolution de la situation. Elles doivent disposer d'un endroit pour analyser et (ré)examiner les stratégies. Et surtout, elles ont besoin d'une structure bien définie leur permettant de rendre compte de leur travail, de clarifier les positions et de faire confirmer leur mandat de représentant des intérêts de la communauté.

→ **Conseil de planning:** Les structures destinées à améliorer la capacité de votre organisation à s'engager dans un travail lui permettant d'influencer les politiques doivent être examinées très sérieusement au moment de la planification et de la préparation de votre plan stratégique et de votre plan de travail annuel. Votre organisation aura parfois besoin de prévoir une évolution de sa structure existante à ce stade : personnel supplémentaire, formation pour l'équipe de direction, création de nouveaux comités, formation d'un réseau local ou d'une plate-forme locale.

TÂCHE 10: DÉFINIR ET APPROUVER UN PROGRAMME DE TRAVAIL

L'organisation locale devra présenter le programme de travail sur lequel elle s'est mise d'accord. Ce programme définira :



- La ligne de conduite que l'organisation se propose d'adopter, autrement dit ce qui sera fait et comment
- Les principales tâches à effectuer et les personnes ayant une responsabilité dans leur mise en oeuvre
- La durée d'exécution de ces tâches
- Les ressources à utiliser pour mettre en oeuvre le plan
- Comment l'objectif politique sera promu et intégré dans tous les aspects du travail de l'organisation.

Conseil de planning: Un programme de travail pourra être préparé par le praticien du développement local avec le soutien d'un sous-comité, après avoir procédé à des consultations très larges. Ceci ne signifie pas pour autant que le travail politique soit séparé des autres pratiques de votre organisation. La préparation d'un programme de travail vous donnera l'occasion de présenter une vue d'ensemble du contexte dans lequel votre organisation entreprend son travail politique, une description de la manière dont elle a défini son agenda et pour quelles raisons, ainsi que des stratégies et des initiatives qu'elle a prévues pour atteindre ses objectifs. Ce programme de travail devra être intégré dans votre plan stratégique et votre plan de travail annuel.

TÂCHE 11: SE METTRE D'ACCORD SUR DES INDICATEURS À UTILISER POUR MESURER LES PROGRÈS ACCOMPLIS

Il est important que l'organisation du secteur local définisse et décrive ce qui représenterait une mesure de succès ou ce qui, pour elle, indiquerait que des progrès sont en train de s'accomplir et que les résultats désirés de l'effort collectif sont en train de se produire. Il est difficile de mesurer le succès si on n'a pas défini une situation de référence ou un point de départ et si aucune cible antérieure n'a été fixée. Les organisations du secteur local doivent donc établir une situation de référence par rapport à laquelle elles définiront des indicateurs de progrès.

- **Conseil de planning :** Vous devrez réfléchir aux résultats que vous recherchez en vous engageant dans le travail d'influence sur les politiques, ainsi qu'aux points auxquels vous mesurerez les progrès réalisés. Il sera également important de décrire les résultats attendus de ce processus, à savoir étude et rapports, document explicitant la position de l'organisation sur la politique, séminaires, etc.

TÂCHE 12: FIXER UNE DATE POUR EXAMINER LE TRAVAIL EFFECTUÉ, L'ÉVALUER ET EN TIRER DES ENSEIGNEMENTS, ET DOCUMENTER CES ENSEIGNEMENTS

Tenter d'influencer une politique peut être un processus difficile et de longue haleine. Il sera parfois difficile au départ de juger si on progresse ou non. Une organisation du secteur local devra fixer une date pour analyser son travail politique et évaluer l'efficacité de son programme de travail : Permet-il d'atteindre ses objectifs d'origine ? Est-il trop ambitieux ? Ses résultats sont-ils en rapport avec l'effort qu'il demande ?

À l'issue de cette analyse, l'organisation pourra décider de modifier son programme d'influence sur les politiques. Elle documentera par la même occasion les enseignements à en tirer.

On utilisera utilement les indicateurs de progrès pour examiner les progrès accomplis, lors de groupes de discussion, et pour partager les enseignements de cette expérience avec d'autres organisations du secteur local.

TÂCHE 13: IDENTIFIER ET PRÉVOIR LES BESOINS EN DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL, DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION ET DES PARTICIPANTS, RELATIFS AU TRAVAIL D'INFLUENCE SUR LES POLITIQUES

Influencer une politique est un processus complexe qui nécessite :

- Des connaissances générales et spécialisées, notamment une connaissance du contexte de la politique et de son cadre politique et législatif au niveau national, de l'UE et international
- De l'assurance, une volonté de défendre les principes du développement local, de la persévérance et de la patience
- Un large éventail de qualités et de compétences dans les domaines suivants :
 - la recherche et la collecte de l'information
 - l'analyse, notamment la capacité d'analyser l'information et de la présenter à un public plus large
 - la négociation
 - la défense d'une cause
 - la facilitation
 - la communication, notamment la capacité de partager l'information, d'écouter, de faire comprendre des problèmes complexes, de rédiger des rapports et de préparer des propositions politiques à soumettre
 - la capacité de diriger
 - la gestion et la résolution des conflits.

Conseil de planning: Vous devrez prendre en compte les aptitudes et les compétences requises pour appuyer le travail politique de votre organisation en recrutant du personnel, en définissant et en fournissant un soutien et une supervision à votre personnel, en définissant des plans de formation et de développement pour votre équipe de direction, votre personnel et vos bénévoles.

TÂCHE 14: INTÉGRER FERMEMENT LE TRAVAIL POLITIQUE DANS LE PLAN ANNUEL

Une fois son processus de planification achevé, l'organisation du secteur local devra préciser son programme de travail, l'agenda politique sur lequel elle s'est mise d'accord, ses objectifs et les détails du programme d'action prévu, et les intégrer de manière appropriée dans son plan stratégique et son plan de travail annuel.

5 REFERENCES



5 REFERENCES

Clarke, J. (2001), *Strategic Planning (planification stratégique)*, No. 5 de la série Managing Better, Dublin: Combat Poverty Agency

Combat Poverty (2006), *Better Policies, Better Outcomes: Promoting the Mainstreaming of Social Inclusion (de meilleures politiques, de meilleurs résultats : promouvoir l'intégration transversale de l'inclusion sociale)*, Dublin: Combat Poverty Agency

Combat Poverty (2005), *Having Your Say: Strengthening the Policy Voices and Practices of People in Poverty (faire entendre votre voix : donner davantage de poids à la voix et aux pratiques des personnes en situation de pauvreté)*. Programme triennal 2005-2007, Dublin: Combat Poverty Agency

Combat Poverty (2004), *Influencing Policy – Training Pack (influencer les politiques – dossier de formation)*, Dublin: Combat Poverty Agency

Combat Poverty (2000), *The Role of Community Development in Tackling Poverty (le rôle du développement local dans la lutte contre la pauvreté)* Dublin: Combat Poverty Agency

Community Workers Co-operative (2006), *Tools for Change: A Community Work Resource (des outils pour le changement : ressource pour le travail de développement local)*, Galway: Community Workers Co-operative

Community Workers Co-operative (2003), *Organising for Change: A Handbook for Women Participating in Local Social Partnership (s'organiser pour changer : guide des femmes participant à des partenariats sociaux locaux)*, Galway: Community Workers Co-operative

Community Workers Co-operative (2001), *Strengthening Our Voice – A Guide for Community Sector Participation in Local Decision Making (renforcer notre voix – guide pour la participation du secteur local à la décision au niveau local)*, Galway: Community Workers Co-operative

Harvey, B. (2002), *A Guide to Influencing Policy in Ireland (guide pour influencer les politiques en Irlande)*, Dublin: Combat Poverty Agency

Lynam, S. (2006), *An Exploration of Local Strategies for the Integration of Migrant Workers and their Families (étude des stratégies locales pour l'intégration des travailleurs migrants et de leurs familles)*, Dublin: Pobal

Lynam, S. (2006), *Supporting the Implementation of the National Action Plan Against Racism, A Strategy Guide for Community Organisations, Family Resource Centres, Local Development Partnerships (supporter la mise en oeuvre du plan d'action national contre le racisme, guide stratégique à l'attention des organisations du secteur local, des centres de ressources familiales et des partenariats de développement local)*, Dublin: National Consultative Committee on Racism and Interculturalism

Lynam, S. (2006), *Community Development and Public Policy (développement local et politique publique)*, Dublin: Combat Poverty Agency

Training for Transformation: A Handbook for Community Workers (former pour transformer : guide des praticiens du développement local) Volumes 1-4 2000-2003 (Volumes 1-3: ISBN: 1-85339-353-3, Volume 4: ISBN: 1-85339-461-0)

United Nations (2005), *Human Development Report (rapport des Nations Unies sur le développement humain (2005))* Genève: Programme des Nations Unies pour le Développement

Walsh, K. (2005), *Strengthening the Voice of the Excluded – A Guide to Anti-Poverty Networking (renforcer la voix des exclus – guide pour le travail en réseau dans la lutte contre la pauvreté)*, No. 9 de la série Managing Better, Dublin: Combat Poverty Agency

6 CONTACTS UTILES/LISTE DE SITES INTERNET



6 CONTACTS UTILES/LISTE DE SITES INTERNET

Partners, 24 Northbrook Road, Dublin 6. Tél. :01 667 3440 Fax:01 667 3438 Courriel: partners@eircom.ie.

Cette organisation joue un rôle de ressource pédagogique et offre des programmes de formation au développement local et au leadership, en particulier le programme Training for Transformation (former pour transformer) sur lequel est souvent basée l'analyse sociale dans les pays en développement.

Combat Poverty Agency, Bridgewater Centre, Conyngham Road, Dublin 8. Combat Poverty produit aussi une série de fiches d'information et de rapports de synthèse très utiles qui sont disponibles sur son site Internet, notamment :

- Building Healthy Communities – Community Participation in Tackling Poverty and Health Inequalities (bâtir des communautés en bonne santé – participation locale pour éliminer la pauvreté et les inégalités en matière de santé)
- Lone Parent Families and Poverty (familles monoparentales et pauvreté)
- Measuring Poverty (mesurer la pauvreté)
- From National to Local – NAPS and Local Government. (du national au local – NAPS et administration locale)

Liste de sites internet

Combat Poverty Agency
www.combatpoverty.ie

Community Workers Co-operative
www.cwc.ie

Equality Authority
www.equalityauthority.ie

European Anti-Poverty Network
www.eapn.org

European Network Against Racism (ENAR)

www.enar-eu.org

Programme Having Your Say

www.combatpoverty.ie/havingyoursay

Institut Paulo Freire

www.paulofreireinstitute.org

Plate-forme des ONG européennes du secteur social

www.socialplatform.org

Pobal

www.pobal.ie

Dans le cadre de sa mission de centre national du développement local, l'agence Combat Poverty fournit des renseignements, des conseils et des ressources documentaires au secteur local et bénévole.

Dans le contexte de son plan stratégique 2005-07 Combat Poverty a lancé le programme *Having Your Say (Faire entendre votre voix)* dont l'objectif est de renforcer l'importance de la voix et des pratiques des communautés en situation de pauvreté dans l'élaboration des politiques publiques. Ce nouveau titre qui est le dixième de la série *Managing Better* a été commandité dans le cadre de ce programme.

Ce titre a été commandité afin d'offrir un guide, des outils et des listes de contrôle destinés à aider les groupes locaux, bénévoles et engagés dans la lutte contre la pauvreté à intégrer le travail politique dans le planning de travail associé à leurs plans stratégiques, leurs plans de travail annuels, ainsi que la planification et la pratique de leurs programmes et de leurs projets.