



## Module 2 : Planification et consultation

### Introduction

Si vous avez utilisé les outils du module précédent, « Établissement d'un programme », vous avez maintenant une idée précise des problèmes de paludisme dans votre pays et des domaines dans lesquels concentrer vos efforts.

Dans tout projet, la planification peut vous faire gagner du temps et de l'énergie et augmenter votre impact, vous permettant ainsi d'être aussi efficace que possible pour mener des changements durables. La planification implique de définir les objectifs qui conviennent le mieux à votre campagne en fonction des besoins du pays et de vos propres capacités. Une fois que vous avez choisi un ou plusieurs objectifs, ce module vous aidera alors à concevoir une stratégie et un plan d'action pour les atteindre.

La consultation des parties prenantes et des experts que vous avez identifiés peut vous aider à évaluer les risques et la faisabilité

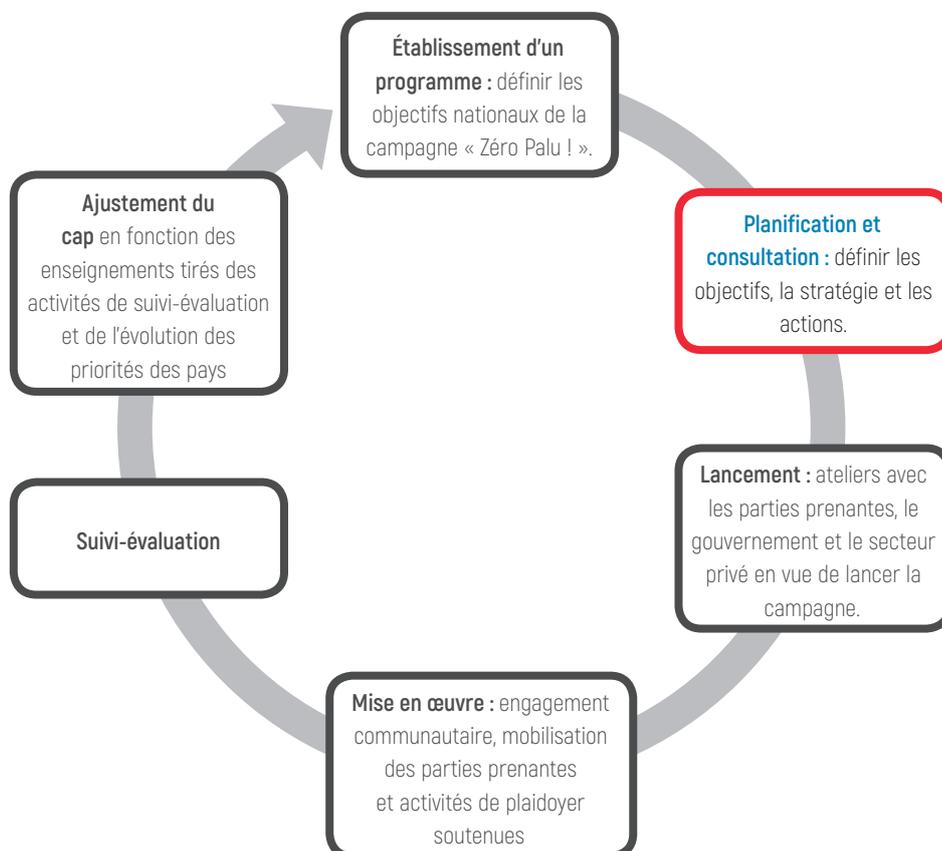
de votre plan, ainsi qu'à établir des relations qui pourraient se concrétiser sous forme d'alliances ou de partenariats. N'oubliez pas que la planification est un processus continu. Si les circonstances changent ou si de nouvelles opportunités se présentent, reprenez votre plan et révisez-le. Il peut être utile de planifier périodiquement des révisions de votre plan pour vous assurer qu'il est toujours utile.

### Objectifs d'apprentissage

À la fin de ce module, vous pourrez :

- définir un ensemble d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis (SMART)
- définir une stratégie pour atteindre ces objectifs
- définir un plan d'action pour commencer le travail
- consulter les parties prenantes clés
- identifier les ressources humaines et matérielles dont vous aurez besoin pour atteindre vos objectifs
- comprendre les risques liés à votre projet.

**Figure 4 : Planification et consultation dans le cycle de projets « Zéro Palu ! »**



## Section 1 : Établir des objectifs

En pensant à un problème spécifique, vous êtes prêt(e) à choisir des objectifs pour votre campagne. Cette section vous aidera à définir ce que vous voulez accomplir, avec qui vous devrez travailler, comment vous procéderez et les messages que vous pouvez utiliser pour influencer les décisions.

### Des faits probants à la politique

Après avoir étudié le problème et identifié comment certains changements pourraient entraîner des avantages majeurs, la voie à suivre peut sembler évidente. Mais comme vous l'avez sans doute remarqué, une bonne idée à elle seule ne suffit pas pour changer les politiques, et les liens entre les faits probants et l'élaboration de politiques sont souvent complexes.

### Consultation : engager d'autres voix

Avant de définir votre stratégie et de prendre des mesures, il peut être utile de consulter certaines des parties prenantes que vous avez identifiées ou d'autres personnes travaillant dans le cadre de campagnes de plaidoyer similaires. L'un des éléments clés des campagnes consiste à réunir une variété d'acteurs autour une vision commune. Un engagement lancé tôt auprès de personnes ou d'organisations avec lesquelles vous pourriez vouloir collaborer est essentiel au succès.

En rencontrant d'autres personnes, vous serez plus à même de voir le problème sous un nouvel angle et de comprendre comment les autres le perçoivent. Que vous soyez d'accord ou non avec ces personnes, il est important de savoir ce qu'elles pensent. Ces réunions pourraient générer des informations détaillées sur les efforts actuels de lutte contre le paludisme ou sur le climat politique, qui pourraient vous aider à définir votre approche. En outre, vous pouvez glaner des idées de solutions possibles que d'autres ont eues. Plutôt que de partir à zéro, vous pouvez vous renseigner au sujet des travaux déjà en cours sur lesquels vous pouvez vous appuyer.

Au fur et à mesure de la préparation de votre campagne, il vous faudra développer des partenariats, qui peuvent prendre la forme de dispositifs officiels ou de relations de travail coopératives. Des partenariats avec des institutions gouvernementales, des organisations externes, des entreprises, des organisations communautaires et des particuliers permettront à la campagne d'avoir une plus grande influence dans votre pays. Le fait d'avoir les bons partenaires peut rehausser le profil d'un problème, en le transformant de l'idée d'une personne à un sujet d'intérêt national. La campagne disposera d'une voix plus forte et d'une plus grande capacité à influencer les autres. Les partenariats donnent également plus de crédibilité aux problèmes que vous soulevez, ce qui confère une plus grande légitimité à la campagne. Grâce aux partenariats, la campagne peut en fin de compte rallier une « masse critique » autour du problème, ce qui simplifie considérablement l'instauration du changement.

Lorsque vous cherchez des partenaires ou des collaborateurs, visez à avoir un bon équilibre. Une campagne de type « Zéro Palu ! Je m'engage » réunira une diversité d'acteurs pour mettre fin au paludisme. L'inclusion de différents types de partenaires permettra d'élargir les compétences, les connaissances, l'influence et les ressources disponibles pour soutenir la campagne et lui permettre de sensibiliser de nouveaux publics et réseaux. En incluant par exemple à la fois des partenaires communautaires et politiques de haut niveau, la campagne sera en mesure de promouvoir des interventions en vue d'un changement comportemental et d'influencer parallèlement les décisions politiques au niveau national.

Il se peut que d'autres campagnes liées à la santé soient actives dans votre pays. Si possible, il pourrait être utile d'unir vos forces et de partager des expériences avec elles. En fin de compte, les défenseurs dans le domaine de la santé ne devront pas se considérer mutuellement dans une perspective de concurrence, mais plutôt chercher à travailler ensemble vers l'objectif ultime d'une population en meilleure santé.

Les méthodes que vous utilisez pour mobiliser des partenaires potentiels varient considérablement. Les conférences, les célébrations de la Journée mondiale de lutte contre le paludisme et d'autres événements peuvent être l'occasion de rencontrer d'autres personnes travaillant dans le domaine du paludisme. Lorsque vous avez l'occasion de faire part de vos réflexions sur le problème que vous avez choisi, assurez-vous de poser des questions ouvertes qui leur permettront d'expliquer leur point de vue, plutôt que d'orienter leur réponse par le biais de questions fermées (exemple : « Que pensez-vous des politiques actuelles d'achat de médicaments ? », plutôt que « Devrions-nous changer les politiques d'achat de médicaments ? »)

Si vous rencontrez une nouvelle partie prenante pour la première fois, vous souhaiterez peut-être en savoir plus sur son intérêt, son harmonisation, son influence et son potentiel d'engagement (voir l'outil d'analyse des parties prenantes dans le Module 1) pour déterminer sa position avant de lui proposer un partenariat. Bien qu'une variété de points de vue et d'opinions soit la bienvenue dans une coalition, il est nécessaire de vous assurer que les partenaires partagent une vision commune en faveur de l'objectif « Zéro Palu ! ».

### Choisir des objectifs : quels résultats la campagne vise-t-elle à atteindre ?

De nombreux changements peuvent être nécessaires pour éliminer le paludisme et, à ce stade, il se peut que vous ayez une idée des changements spécifiques que votre campagne pourrait cibler. Lorsque vous définissez vos objectifs, pensez à utiliser l'outil SMART ci-dessous – l'emploi d'un langage approprié et l'établissement d'objectifs très clairs vous permettront de jeter les bases d'une campagne réussie. Une fois ces objectifs atteints, vous pouvez toujours ajouter de nouveaux objectifs plus ambitieux par la suite.



## Critères des objectifs SMART

S	M	A	R	T
Spécifique	Mesurable	Atteignable	Réaliste	Temporellement défini
Soyez aussi spécifique que possible lorsque vous établissez des objectifs, afin de comprendre précisément ce vers quoi vous tendez.	Assurez-vous que l'objectif est mesurable, afin que vous puissiez savoir quand vous l'avez atteint.	Choisissez des objectifs réalistes qui peuvent être atteints avec les ressources, les partenaires et les compétences dont vous disposez.	Assurez-vous que les objectifs apportent une contribution importante à votre vision globale d'un pays sans paludisme.	Précisez quand vous avez l'intention de mener à bien votre objectif ou de progresser vers ce dernier.

Voici quelques exemples d'objectifs SMART et d'objectifs qui ne répondent pas à ces critères :

**Exemple d'objectif n° 1 :** obtenir des promesses publiques d'engagement en faveur de l'élimination du paludisme auprès de 100 membres du parlement d'ici janvier 2020.

Cet objectif est-il <b>spécifique</b> ?	<b>Oui</b> , il définit le type de promesse (publique, en faveur de l'élimination du paludisme) et les personnes qui devraient faire cette promesse (100 membres du parlement).
Cet objectif est-il <b>mesurable</b> ?	<b>Oui</b> , l'objectif sera atteint lorsque 100 membres auront fait des promesses publiques.
Cet objectif est-il <b>atteignable</b> ?	<b>Oui</b> , si la campagne obtient un profil suffisamment élevé pour avoir accès aux parlementaires, leur demander d'apporter leur soutien est un objectif réaliste.
Cet objectif est-il <b>réaliste</b> ?	<b>Oui</b> , le soutien des parlementaires sera essentiel pour accomplir l'élimination du paludisme.
Cet objectif est-il <b>temporellement défini</b> ?	<b>Oui</b> , une date pour atteindre l'objectif est spécifiée.

**Exemple d'objectif n° 2 :** lever des fonds pour le programme antipaludique.

Cet objectif est-il <b>spécifique</b> ?	<b>Non</b> , il ne précise pas le type de fonds, le montant à collecter, auprès de qui, etc.
Cet objectif est-il <b>mesurable</b> ?	<b>Non</b> , bien que les fonds soient faciles à mesurer, il ne précise pas le montant qui devra être collecté.
Cet objectif est-il <b>atteignable</b> ?	<b>Oui</b> , la collecte de fonds est un objectif réaliste pour une campagne, mais cela dépend du montant visé.
Cet objectif est-il <b>réaliste</b> ?	<b>Oui</b> , le financement en vue d'éliminer le paludisme est un élément essentiel d'une campagne réussie.
Cet objectif est-il <b>temporellement défini</b> ?	<b>Non</b> , aucune date n'est spécifiée pour cet objectif.

### Qui la campagne doit-elle influencer ?

L'[outil d'analyse des parties prenantes](#) (page 17) peut vous aider à identifier les principaux acteurs ou acteurs potentiels de la lutte contre le paludisme dans votre pays. Maintenant que vous avez une meilleure compréhension de vos objectifs, vous pouvez hiérarchiser les parties prenantes en vue d'établir des partenariats ou à des fins de sensibilisation. Parmi les parties prenantes répertoriées, lesquelles jouissent d'une influence à même de vous aider à atteindre vos objectifs ? Cette influence peut être mise en œuvre par le biais de connexions politiques, d'un accès à des réseaux scientifiques ou de plaidoyer, d'un accès aux financements ou d'une plateforme de diffusion de messages à des publics clés.

Certaines parties prenantes peuvent être faciles à contacter, mais elles n'ont que peu d'influence, voire une position contraire à votre vision. D'autres parties prenantes peuvent être très influentes et très positives, mais difficiles d'accès, par exemple, le président d'un pays ou des célébrités. Essayez d'utiliser l'outil suivant pour créer une « carte » de l'influence, de l'attitude et de l'accessibilité des parties prenantes, afin de déterminer qui aborder et de quelle manière.

		Influence	
		Faible	Élevée
Harmonisation	Élevée	<b>Partisans secondaires</b> Ces parties prenantes vous soutiennent, mais n'ont pas beaucoup de pouvoir. Faites en sorte qu'elles restent mobilisées, car il est important d'avoir une large base de soutien.	<b>Partisans principaux</b> Ces parties prenantes pourraient devenir des alliés majeurs et vous aider à atteindre vos objectifs. Concentrez les efforts de mobilisation ici.
	Faible	<b>Adversaires secondaires</b> Bien qu'ils s'opposent à votre travail, ils n'ont pas beaucoup de pouvoir. Écoutez-les pour comprendre leurs préoccupations, mais sinon, vous pouvez les ignorer.	<b>Adversaires principaux</b> Ces parties prenantes peuvent être en désaccord avec vos objectifs ou avoir d'autres plans. Soyez conscient(e) de leur existence et essayez de les amener à changer d'avis, si possible.

### Carte des partisans et des adversaires

Toutes les parties prenantes ne seront pas disposées à œuvrer en votre faveur de votre campagne, et certaines peuvent même s'opposer à certains de ses objectifs. Cette carte vous aidera à déterminer les personnes qui sont disposées à vous aider et celles qui pourraient entraver les progrès. Placez les parties prenantes dans les cases en les regroupant selon leur niveau d'**influence** et d'**harmonisation**, comme dans le tableau ci-dessous.

À l'aide de l'outil ci-dessus, comment classeriez-vous les parties prenantes suivantes ? Que feriez-vous pour les mobiliser de façon efficace (combien de ressources investiriez-vous dans leur mobilisation, comment les aborderiez-vous, etc.) ?

- **Le maire d'une petite ville** : ce maire souhaite protéger les jeunes enfants de sa ville contre la maladie. Il n'entretient pas de véritables relations avec les autres maires et a l'intention de travailler seul.
- **Un groupe de parlementaires** : dans cet exemple, ces parlementaires veulent réduire les dépenses publiques. Ils ne pensent pas que le gouvernement devrait augmenter les investissements dans le domaine de la santé et exercent une certaine influence sur le budget.
- **Le ministre de la Santé** : le ministre de la Santé est un ancien pédiatre très préoccupé par le paludisme. Il est très respecté parmi les autres membres du gouvernement.
- **Une petite entreprise de la capitale** : cette entreprise veut se forger une réputation positive, mais n'a pas beaucoup de ressources pour soutenir la campagne.
- **Les dirigeants d'un petit village** : dans cet exemple, les dirigeants d'un petit village qui est très isolé, mais confronté à de nombreux problèmes de paludisme, ne font pas confiance aux agents de santé nationaux. Ils se méfient des tentatives d'expansion des services de santé et ont refusé de participer aux campagnes précédentes de pulvérisation intra-domiciliaire d'insecticides à effet rémanent.
- **Dirigeants religieux** : un groupe d'éminents dirigeants religieux veut aider à réduire la pauvreté et à résoudre les problèmes de santé. Ils sont respectés par un grand nombre de personnes qui écoutent leurs émissions de radio hebdomadaires.

## Section 2 : Vers un plan d'action

À ce stade, vous êtes prêt(e) à élaborer un plan concret pour la façon dont vous mobiliserez vos publics cibles en vue d'atteindre vos objectifs. Cette section vous aidera à organiser votre théorie du changement, à élaborer un plan d'action détaillé pour orienter votre travail, ainsi qu'à évaluer les ressources dont vous aurez besoin et les risques.

### Planification d'actions

La planification d'actions doit se dérouler avec les membres de votre campagne avant le début des activités. En travaillant de concert, vous et votre équipe conviendrez d'une approche adaptée à la structure et aux objectifs de votre équipe, avec des responsabilités clairement définies pour toutes les parties.

Les matrices de planification d'actions sont mieux organisées par objectif, pour visualiser comment chaque action contribue à leur réalisation. Après avoir dressé la liste de vos objectifs, ajoutez l'indicateur que vous utiliserez pour mesurer les progrès, établir les objectifs que vous espérez atteindre et définir la date à laquelle vous espérez les atteindre, et déléguez-en la responsabilité à une personne.

Les modules d'**engagement politique**, d'**engagement du secteur privé** et d'**engagement communautaire** peuvent vous aider à décider des types d'actions à utiliser pour sensibiliser chaque partie prenante.

L'étape de la planification d'actions est le moment idéal pour commencer à penser au suivi-évaluation. Utilisez [l'outil du cadre de suivi-évaluation](#) à la page 68 après avoir élaboré votre plan d'action, afin de choisir des indicateurs et de montrer comment ils se rapportent aux activités, aux produits et aux résultats couverts par votre campagne.



## Plan d'action

Objectif	Activité	Indicateur	Cible	Date	Responsabilité

Ci-dessous figure un exemple de matrice de planification d'actions remplie. Veuillez noter qu'elle peut comporter plusieurs activités pour chaque objectif et plusieurs indicateurs pour chaque activité.

## Exemple de plan d'action

Objectif	Activité	Indicateur	Cible	Date	Responsabilité
Obtenir des promesses publiques d'engagement en faveur de l'élimination du paludisme auprès de 100 membres du parlement d'ici janvier 2020.	Organisez un atelier pour les parlementaires sur la campagne « Zéro Palu ! Je m'engage ».	Participants à l'atelier	200	mai 2019	Directeur de politique du Programme national de lutte contre le paludisme
		Promesses publiques suite à l'atelier	100	mai 2019	
	Rencontrer les parlementaires pour les encourager à devenir des champions de la campagne	Rencontres avec les parlementaires	10	juin 2019	Directeur de politique du Programme national de lutte contre le paludisme
Augmenter à 80 % l'utilisation à l'échelle nationale de moustiquaires imprégnées d'insecticides longue durée (MILD) dans les zones impaludées d'ici janvier 2020	Lancer une campagne d'annonces radiophoniques encourageant l'utilisation des MILD	Annonces radiophoniques diffusées	1000	mai 2019	Établir un partenariat avec une organisation non gouvernementale (ONG) de premier plan œuvrant dans le domaine de la communication pour le changement comportemental
	Faites la promotion de l'utilisation des MILD dans le cadre d'ateliers dans les écoles dirigés par des champions communautaires	Ateliers organisés dans des écoles	100	juin 2019	Établir un partenariat avec une ONG de premier plan œuvrant dans le domaine de la communication pour le changement comportemental

### Élaboration de messages

Lorsque vous mobiliserez des partenaires, des parties prenantes, des décideurs et le public, vous devrez convenir de messages clés qui répondent à la question : **Quelle est la finalité de votre campagne ?**

Un bon message est simple et facile à comprendre. Évitez tous les acronymes et évitez le jargon (MILD, lutte antivectorielle, ACT, etc.). Il est important que votre message trouve un écho chez les populations, de sorte que celles-ci s'intéressent à votre problème. Un format utile pourrait démarrer par une description de la campagne, puis utiliser un fait probant clé sur le problème et se terminer par l'objectif de votre campagne.

Par exemple : « 'Zéro Palu ! Je m'engage' est une campagne pour une Afrique sans paludisme. Le paludisme est entièrement évitable et traitable, mais continue de tuer un enfant toutes les deux minutes. Avec votre aide, nous pouvons mettre fin à la maladie pour de bon ».

Une fois que vous aurez élaboré quelques messages généraux pour décrire vos objectifs, réfléchissez à la façon dont vous pouvez adapter ou formuler le message pour différents publics. Nombre de parties prenantes que vous devrez mobiliser ont d'autres priorités et intérêts en dehors du paludisme. Lorsque vous interagissez avec elles, vous devez faire en sorte que votre campagne soit aussi pertinente que possible par rapport à leur travail. De quoi se soucient-elles le plus ? Ensuite, veillez à inclure l'action

spécifique dont vous souhaitez qu'elles parlent pour appuyer la campagne. Ce style de message est souvent appelé un « argumentaire éclair ». Imaginez que vous vous trouvez dans un ascenseur avec une personne qui peut soutenir votre campagne. Vous avez trente secondes pour attirer son attention et la convaincre de se joindre à votre campagne.

Par exemple, si vous rencontrez un représentant d'une société minière qui pourrait devenir un partenaire, vous pourriez dire : « Zéro Palu ! Je m'engage' est en train de mettre sur pied une coalition pour en finir avec le paludisme dans notre pays. Le paludisme cause des souffrances, nuit aux familles et empêche les personnes de travailler. Il affecte tout le monde dans notre pays, même votre entreprise. Aidez-nous à éliminer le paludisme, nous avons besoin de votre soutien pour que la distribution de moustiquaires puisse couvrir autant de personnes que possible l'année prochaine ».

Outre le message lui-même, pensez à la façon dont il peut être transmis pour un effet maximal. Certains publics peuvent être s'intéresser au problème et être prêts à lire un document d'une ou deux pages sur votre travail. La plupart des personnes ne sont tout simplement pas suffisamment intéressées, et il vaut mieux les sensibiliser par le biais de paragraphes courts ou de phrases uniques. Votre message pourrait être incorporé dans des discours, des présentations ou des documents, sur les médias sociaux ou dans tout autre format qui atteindra votre public.

Parfois, le messenger est aussi important que le message lui-même. Si vous avez un porte-parole jouissant d'une excellente réputation et d'une grande influence auprès du public ciblé, pensez à lui pour transmettre le message.

#### Liste de contrôle de l'élaboration d'un message

- Simple et facile à comprendre
- Absence de jargon
- Ton positif et inspirant
- Axé sur la solution
- Fondé sur des faits probants
- Comprend un appel à l'action
- Adapté aux intérêts du destinataire
- Transmis dans un format approprié
- Transmis par le bon messenger

Soyez particulièrement prudent(e) relativement à la façon dont votre message est transmis. Si vous vous concentrez trop sur le problème, la situation peut sembler trop difficile, déprimante et même désespérée. De plus, faites attention aux images que vous utilisez. Les gens préfèrent regarder des personnes heureuses dont la vie s'améliore plutôt que des personnes qui souffrent. Employez un ton positif, et les partenaires voudront faire partie de la solution !

#### Identification des ressources et des besoins

Maintenant que vous disposez d'un plan d'action, réfléchissez à ce qu'il faudra faire pour le réaliser. Avez-vous les fonds, les compétences et l'influence nécessaires pour atteindre vos objectifs ? Dans l'outil suivant, réfléchissez à certains des avantages que vous avez pour chaque catégorie, puis réfléchissez à certains défis ou à ce qui vous manque.

### Outil d'identification des ressources et des besoins

	Avantages	Défis	Étapes suivantes
Ressources humaines			
Ressources financières			
Partenaires			
Relations			
Réputation			

Adapté de : WaterAid « The Advocacy Sourcebook » (2007), Londres



## Exemple d'outil d'identification des ressources et des besoins

Les informations figurant dans cet exemple de tableau concernent un pays fictif. Cet exemple vise à présenter ce tableau une fois rempli.

	Avantages	Défis	Étapes suivantes
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plusieurs membres du personnel qualifiés et dévoués, ayant une expérience du plaidoyer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de personnel pour gérer les tâches régulières de gestion de projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planifiez des projets impliquant peu de tâches administratives pour vous assurer que le personnel dispose de suffisamment de temps pour remplir ses autres obligations</li> </ul>
Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Programme national de lutte contre le paludisme soutient la campagne grâce à une subvention initiale de 50 000 dollars US</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La campagne ne dispose pas de ressources suffisantes pour assurer une sensibilisation à la marque et mener les activités de sensibilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposez aux partenaires du secteur privé d'associer leur marque au marketing</li> </ul>
Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une grande entreprise de télécommunications a accepté de s'associer à une campagne pour le changement de comportement social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de partenaires au sein du ministère de la Santé pour défendre la cause</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisez une séance de sensibilisation pour le personnel du ministère de la Santé, afin de communiquer les messages sur le paludisme et de générer un soutien pour la campagne</li> </ul>
Relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombreux contacts au sein du ministère des Finances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun contact au parlement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demandez à un collègue du ministère des Finances de mentionner la campagne aux parlementaires lors de leur prochaine réunion.</li> <li>Demandez aux partisans de la campagne de se présenter aux parlementaires lors d'événements informels.</li> </ul>
Réputation	<ul style="list-style-type: none"> <li>De nombreux membres du gouvernement ont entendu parler de la campagne par l'intermédiaire de l'Union africaine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Très peu de personnes dans le milieu des affaires ou dans la population en général ont entendu parler de la campagne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisez des panneaux d'affichage et des annonces radiophoniques pour informer le public sur la campagne.</li> </ul>

La plupart des campagnes de sensibilisation du public rencontrent des problèmes majeurs dans l'obtention de ressources financières suffisantes pour atteindre leurs objectifs. Pour que votre campagne soit efficace, vous devrez être créatif(ve) et astucieux(se). L'identification de parrains du secteur privé, la réduction des coûts administratifs et l'établissement de partenariats avec d'autres campagnes sont tous des moyens d'optimiser l'utilisation de vos ressources.

### Analyse des risques

Chaque activité comporte certains risques. Les risques sont une composante acceptable et normale de tout projet, mais il est important de savoir ce qui est en jeu avant de commencer. Les risques peuvent être des facteurs susceptibles d'entraîner l'échec du projet ou de nuire au financement, à la réputation et même à l'existence de votre organisation.

Essayez l'exercice de réflexion suivant. Imaginez que vous êtes un an plus tard (ou cinq ans ou dix ans). Imaginez que vous n'avez pas atteint vos objectifs. À présent, écrivez plusieurs raisons potentielles expliquant pourquoi cela s'est produit.

Considérez maintenant la probabilité que chaque risque se produise et la gravité des conséquences que cela entraînerait. Vous pouvez utiliser la carte ci-dessous pour suivre chaque risque et vous aider à prendre des décisions éclairées sur ce qu'il convient de faire ensuite.

## Outil de cartographie des risques

		Probabilité		
		Faible	Moyenne	Élevée
Conséquences	Élevée			<b>Risque élevé</b> : prenez des mesures pour l'éviter ou envisagez de changer de plan.
	Moyenne		<b>Risque moyen</b> : préparez-vous à l'éviter ou à l'atténuer	
	Faible	<b>Faible risque</b> : gardez le risque à l'esprit et évitez-le, si possible.		

Une fois que vous et votre équipe avez réfléchi à un certain nombre de risques pour le projet et l'organisation, notez-les

et identifiez des stratégies pour les éviter ou les atténuer s'ils ne sont pas évitables.

## Outil de gestion des risques

Risque	Éviter le risque	Atténuer le risque

Adapté de : « Manuel de plaidoyer » de l'UNICEF (2010), New York

### Outils supplémentaires

**Le cadre RAPID pour l'évaluation des liens entre la recherche et la politique** : cet outil peut vous aider à comprendre comment la recherche peut influencer le processus décisionnel. <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/events-documents/2764.pdf>

**Identification des types de risques** : décrit les différents types de risques en fonction de leur identification et de leur mesure correctes (connus avérés, inconnus avérés et inconnus non avérés). <https://www.projecttimes.com/articles/things-known-and-unknown.html>

**Gestion des risques** : comment se préparer aux risques non identifiés. <https://www.pmi.org/learning/library/characterizing-unknown-unknowns-6077>

S. D. Kim (2012). « Characterizing unknown unknowns ». Document présenté au Congrès mondial 2012 du PMI® – Amérique du Nord, Vancouver, Colombie-Britannique, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute.