



© AVSF

Guide pour l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation d'une stratégie de plaidoyer

pour accompagner des **partenaires Sud**
dans leurs actions de plaidoyer



Carline Mainenti
Benjamin Richardier

Avril 2009

Table des matières

<u>INTRODUCTION</u>	4
QUELS SONT LES OBJECTIFS DE CE GUIDE METHODOLOGIQUE ?	4
À QUI EST-IL DESTINE ?	4
COMMENT EST-IL STRUCTURE ?	4
<u>PARTIE 1 : DEFINITION DES CONCEPTS, PRESENTATION DES VALEURS</u>	5
1. QU'EST-CE QUE LE PLAIDOYER ?	6
1.1 PLAIDOYER	6
1.2 PLAIDOYER ET LOBBYING	6
2. AVSF ET LES ACTIONS DE PLAIDOYER AU NORD	6
3. QU'EST-CE QUE L'APPUI AUX ACTIONS DE PLAIDOYER DES PARTENAIRES DU SUD ?	7
3.1 LA FORMULE « PRISE EN CHARGE DES INTERETS DES POPULATIONS »	7
3.2 LA FORMULE « APPUI FINANCIER ET TECHNIQUE »	7
3.3 L'APPUI AU PLAIDOYER « A LA BASE »	7
4. QU'EST-CE QUE L'APPUI AU PLAIDOYER POUR AVSF ?	8
4.1 LA DEMARCHE PRO ACTIVE	8
4.2 LA DEMARCHE REACTIVE	8
4.3 LA DEMARCHE INTERMEDIAIRE OU « CONSTRUCTION EN PARTENARIAT »	8
5. POURQUOI APPUYER NOS PARTENAIRES DU SUD DANS LEURS ACTIONS DE PLAIDOYER ?	9
<u>PARTIE 2 : OUTILS POUR L'ELABORATION, LA MISE EN ŒUVRE ET L'EVALUATION D'UNE STRATEGIE DE PLAIDOYER</u>	10
1. CYCLE D'EMERGENCE D'UNE STRATEGIE DE PLAIDOYER	11
2. PHASE D'IDENTIFICATION D'UN PROBLEME	11
2.1 SE POSER LES BONNES QUESTIONS	12
2.2 CONSTRUIRE UN ARBRE A PROBLEMES ET UN ARBRE A SOLUTIONS	12
3. RECHERCHE D'INFORMATIONS ET MOBILISATION DE DONNEES PROPRES	14
3.1 ÉTABLIR UN CALENDRIER DES EVENEMENTS IMPORTANTS	15
3.2 ANALYSE DES PARTIES PRENANTES	15
3.3 SOURCES ET ÉVALUATION DE DOCUMENTS UTILES À LA RECHERCHE D'INFORMATIONS	16
3.4 OUTILS D'ORIENTATION DES RECHERCHES	16
4. FIXER DES OBJECTIFS	17

5. LES CIBLES DU PLAIDOYER	18
5.1 LE TABLEAU D'IDENTIFICATION DES CIBLES	19
5.3. LE TABLEAU D'APPROCHE DES CIBLES	19
6. DEFINITION DU MESSAGE	19
6.1 LA FORMULATION DU MESSAGE	20
6.2 EXEMPLES DE MESSAGES A DESTINATION DE DECIDEURS OU DU GRAND PUBLIC	21
6.3. LE TABLEAU RECAPITULATIF	22
7. DEFINIR UNE STRATEGIE D'ALLIANCE	22
7.1. QUELQUES CARACTERISTIQUES DE L'ALLIANCE DANS LES ACTIONS DE PLAIDOYER	22
7.2. ÉTAPES DE CONSTRUCTION D'UNE ALLIANCE	23
7.3. EXEMPLE DU RESEAU ANARUZ	23
8. DEFINIR UN PLAN D'ACTION	23
8.1 LE PLAN DE TRAVAIL DES ACTIONS	23
8.2. LE CALENDRIER DES ACTIONS (TABLEAU DE GANTT)	24
8.3. TABLEAU RECAPITULATIF	25
9. DEFINIR UNE METHODE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION	25
9.1. DE QUOI PARLE-T-ON ?	25
9.2. FORMULER DES QUESTIONS EVALUATIVES ADEQUATES	26
9.3. LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES CAPACITES	28
9.4. L'ANALYSE AFOM/BEEM	30
9.5. L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SUR LES CAPACITES DES PARTENAIRES	30
CONCLUSION	31
<hr/>	
BIBLIOGRAPHIE	32
<hr/>	

Introduction

Quels sont les objectifs de ce guide méthodologique ?

Cet outil d'appui méthodologique a pour objectif de soutenir les équipes-terrain d'AVSF dans leurs activités de soutien aux partenaires locaux tout au long de leurs actions de plaidoyer. Étant donné le manque d'études sur le thème spécifique de l'appui aux actions de plaidoyer, il est impossible de prétendre ici à une **méthode d'appui aux partenaires Sud dans leurs actions de plaidoyer**. Les outils proposés sont issus de diverses méthodes de plaidoyer « classique », servant d'abord à atteindre les objectifs de la structure qui mène les actions de plaidoyer. De plus, nous sommes persuadés que les personnes directement au contact des partenaires et des populations locales sont plus au fait des demandes, des besoins, de ce qu'il est bon de faire ou non.

Ceci étant dit, et conformément aux diverses demandes qui émanent des équipes d'AVSF, nous sommes en mesure de proposer deux choses :

- Tout d'abord un recul stratégique, en partie lié à la distance géographique du SAF, permettant de considérer de manière plus détachée les problèmes et les stratégies à mettre en œuvre, en fonction d'une certaine conception de l'appui au plaidoyer et des valeurs portées par AVSF. La distance et le détachement affectif ne signifient toutefois pas une analyse froide de la situation ; c'est pour cette raison que nous préconisons une collaboration très étroite entre le SAF et les équipes-terrain dans la définition des stratégies d'appui au plaidoyer.
- Deuxièmement, des outils issus de manuels de plaidoyer « classique », qu'il conviendra d'adapter selon les situations, les divers acteurs en jeu, les différents objectifs fixés.

À qui est-il destiné ?

Il est initialement destiné à une diffusion et à un usage en interne, et plus particulièrement aux équipes-terrain. S'il devait évoluer plus spécifiquement vers une véritable méthode d'appui au plaidoyer, ce qui ne peut se faire que par un profond travail de capitalisation des expériences des équipes-terrain, ce guide pourrait alors profiter à d'autres organisations désirant appuyer leurs partenaires dans leurs actions de plaidoyer.

Comment est-il structuré ?

Ce guide est divisé en deux grandes parties. La première s'attache à définir les notions de plaidoyer, lobbying, soutien au plaidoyer etc., en fonction des valeurs portées par AVSF. La seconde partie propose des outils utiles à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation d'une stratégie de plaidoyer.

Partie 1 : Définition des concepts, présentation des valeurs

1. Qu'est-ce que le plaidoyer ?

1.1 Plaidoyer

Nous définissons le plaidoyer comme le mode d'action d'incidence politique propre aux Organisations de Solidarité Internationale (OSI).

« C'est un engagement pour une cause, une prise de parole publique, et une stratégie de mobilisation pour, à partir d'arguments, de notre légitimité issue des références et expériences de terrain, pousser à l'action et provoquer un changement. C'est une prise de position politique et publique ¹ ».

1.2 Plaidoyer et lobbying

Le plaidoyer doit être différencié du lobbying, qui est le mode d'action propre aux lobbies. Les lobbies ou groupes de pression réunissent un nombre réduit d'individus autour d'intérêts communs. À l'inverse, les organisations de solidarité internationale (OSI) réunissent un nombre virtuellement illimité d'individus, autour d'intérêts transcendant les intérêts individuels, par la mobilisation du mythe de l'humanité. La première différence entre lobbying et plaidoyer se situe donc au niveau de la nature des intérêts défendus². La seconde différence se situe au niveau des modalités d'action : si le lobbying consulte, de manière informelle et secrète, *a contrario* le plaidoyer interpelle, de manière ostentatoire et publique. Afin qu'une stratégie de plaidoyer soit efficace, les OSI doivent ainsi élever le problème sur lequel elles cherchent à agir au rang de cause.

2. AVSF et les actions de plaidoyer au Nord³

Pour AVSF, le plaidoyer comprend deux aspects complémentaires :

- L'aspect « grand public » avec les actions de sensibilisation⁴ du grand public et d'éducation au développement.
- L'aspect politique avec le « plaidoyer institutionnel » (souvent confondu avec le lobbying).

AVSF mène des actions de plaidoyer à ces deux niveaux. Le rôle de VSF-CICDA au sein des différentes plate-formes d'ONG dans leurs actions de plaidoyer institutionnel a été clairement défini. Son apport d'éléments concrets (expertises) en tant qu'acteur de terrain au niveau micro et non pas en matière d'analyses macro, correspond aux attentes des autres membres de ces plates-formes. Les témoignages de ses partenaires du Sud par exemple, apportent des arguments réels et concrets aux actions de plaidoyer.

Parallèlement à ces activités de plaidoyer au Nord, une des missions d'AVSF est depuis 2005 de soutenir les actions de plaidoyer de ses partenaires au Sud⁵.

¹ VSF-CICDA, *Schéma directeur Plaidoyer*, 2004.

² « Le plaidoyer (advocacy) se distingue du lobbying en ce sens que le premier se pratique pour défendre non pas ses propres intérêts, mais ceux des personnes défavorisées », CEDPA, *Advocacy : Building skills for NGO leaders in Tannia, Guide du plaidoyer*, p. 6.

³ Toutes les informations relatives aux activités de plaidoyer d'AVSF proviennent des **Rapports d'activités** de la période 2004-2008.

⁴ « La sensibilisation est une action consistant à informer et à vouloir faire adhérer un public donné à une question, problème, etc. Le plaidoyer englobe la sensibilisation mais c'est une action plus large et dépasse la phase de sensibilisation », Tannia, *Guide du plaidoyer*, p. 6.

⁵ Voir annexe 2 : *Recensement des actions de soutien aux partenaires Sud en matière d'incidence politique.*

3. Qu'est-ce que l'appui aux actions de plaidoyer des partenaires du Sud ?

L'appui au plaidoyer est un ensemble de pratiques qui vise à promouvoir les intérêts de populations vulnérables et/ou ne disposant pas des moyens suffisants pour assurer elles-mêmes la défense de leurs droits. Plusieurs formes d'appui au plaidoyer sont possibles, selon la perception qu'ont les différentes ONG du rôle qu'elles ont à jouer. Au moins trois de ces formes d'appui sont envisageables et pratiquées dans les pays bénéficiaires de l'aide au développement :

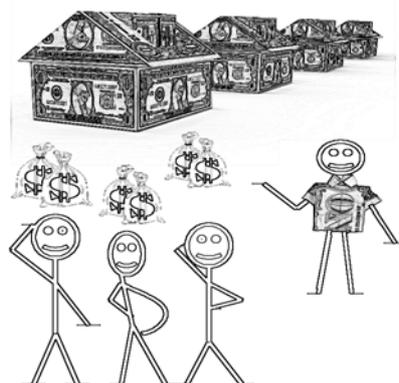


3.1 La formule « prise en charge des intérêts des populations »

Elle consiste à identifier un problème et à entreprendre des initiatives de plaidoyer en faveur de ces communautés. Cette forme de plaidoyer s'apparente au modèle du « mandat représentatif », en vertu duquel on délègue certaines fonctions citoyennes à un représentant élu. Cette formule pose un sérieux problème de légitimité aux ONG, qui d'une part n'ont pas été élues, et d'autre part prétendraient ainsi mieux connaître les besoins réels des populations pour lesquelles elles se mobilisent.

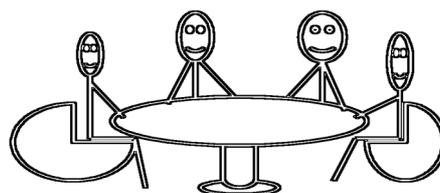
3.2 La formule « appui financier et technique »

En réaction à la première forme d'appui au plaidoyer, on trouve l'appui financier et technique, fondé sur le postulat d'une absence de légitimité à prendre en charge les besoins réels ou supposés des populations. Si cette approche peut paraître séduisante au premier abord, car elle laisse aux populations locales l'initiative de leurs revendications, elle ne constitue souvent pas une solution viable pour bon nombre d'ONG, dont les ressources ne sont pas illimitées. De plus, les différents acteurs locaux sont parfois mal organisés et souvent inexpérimentés dans le domaine du plaidoyer. D'où la nécessité d'une forme d'accompagnement, ou plutôt de partenariat dans le plaidoyer.



3.3 L'appui au plaidoyer « à la base »

Cette dernière approche vise à considérer les partenaires locaux non pas comme des bénéficiaires passifs, mais plutôt comme des acteurs actifs du changement. Selon cette forme d'appui les besoins ne sont pas imposés mais définis en concertation avec les populations locales et leurs instances de décision. C'est a priori la forme la plus prometteuse et la plus pérenne de coopération, puisqu'elle vise à renforcer, à autonomiser les structures locales, et non pas à les court-circuiter ou à les maintenir « sous perfusion ».



4. Qu'est-ce que l'appui au plaidoyer pour AVSF ?

Nous tirons notre **légitimité** de notre travail de terrain. En Haïti, nous ne faisons pas de plaidoyer directement mais nous appuyons nos partenaires, la société civile. En effet, nous n'avons pas la légitimité pour parler "au nom de".

Pour AVSF, l'appui au plaidoyer consiste à renforcer « *la capacité de nos partenaires du Sud à défendre leurs droits et à promouvoir des politiques favorables aux agricultures paysannes : coproduction de vidéos et appui financier pour permettre aux partenaires de participer à des espaces de négociation/discussion nationaux ou internationaux* ». Il s'apparente ainsi au plaidoyer « à la base », selon la définition que nous avons donnée.

Trois scénarii sont envisageables :

4.1 La démarche pro active

Un problème est constaté, mais il n'existe aucune initiative locale ou de la part d'une autre organisation pour tenter d'y remédier. Le but est dans ce cas de lancer une dynamique de changement, sans pour autant tomber dans la prise en charge des intérêts des populations locales ! Pour cela, il faut d'abord s'assurer qu'il y a auprès de ces populations un véritable besoin, qui seul pourra assurer la mobilisation nécessaire à la réussite du projet. Si le besoin existe et se fait pressant, il est alors intéressant de se poser la question de ce qui l'empêchait de s'exprimer jusque là (problèmes d'organisation, pressions des autorités...), afin d'être conscient des différents obstacles auxquels on risque d'être confrontés.

→ **Le projet est construit conjointement, mais AVSF joue le rôle d'impulsion, d'où la nécessité d'apporter une attention particulière à la question de la réalité du besoin identifié.**

4.2 La démarche réactive

Cette forme d'appui au plaidoyer consiste à se joindre à une initiative existante, émanant soit des populations locales, soit d'autres ONG (locales ou du Nord). Dans ce type d'association AVSF n'a pas de rôle d'impulsion, et doit s'assurer que le projet est conforme à ses valeurs, afin d'éviter toute compromission.

→ **AVSF est sollicitée pour ses capacités techniques sur le terrain (rôle d'expertise), ou pour venir « gonfler les rangs » d'une coalition d'acteurs non-gouvernementaux au sein d'une campagne. Elle n'a pas le rôle d'impulsion, d'où une attention particulière à la compatibilité des valeurs.**

4.3 La démarche intermédiaire ou « construction en partenariat »

Une organisation locale (OP, ONG...) demande de l'aide pour un projet de plaidoyer, car elle n'a pas les ressources nécessaires pour y parvenir seule, et désire partager les savoirs et bénéficier des compétences d'une ONG de développement du Nord. Une fois les besoins conjointement identifiés, il s'agit d'apporter un **soutien** aux acteurs locaux dans la construction et la diffusion de leur message. Ils doivent impérativement rester le moteur de leurs revendications.

→ **AVSF ne joue pas le rôle d'impulsion, mais est à l'initiative du projet, conjointement avec ses partenaires locaux. Elle est sollicitée en raison de son savoir-faire en matière de plaidoyer, son réseau de connaissances ou encore les moyens dont elle dispose.**

S'il faut accorder de l'importance à l'initiative et à la démarche, il est également important de garder en tête l'évolution possible et probable des modalités de partenariat. En effet, un projet dont AVSF est à l'initiative peut au fil du temps voir l'implication croissante ou même connaître une prise en charge totale par les partenaires locaux.

5. Pourquoi appuyer nos partenaires du Sud dans leurs actions de plaidoyer ?

Par son action de renforcement de la société civile et de reconnaissance des acteurs paysans au sud, *Agronomes et Vétérinaires sans frontières* va au-delà d'un contenu purement technique et institutionnel en **appuyant notamment ses partenaires dans leur capacité d'incidence sur les politiques locales et nationales.**

L'engagement d'AVSF pour l'agriculture paysanne en tant que mode de production viable et durable suppose la promotion et la défense des droits des éleveurs/agriculteurs à plusieurs niveaux:

- À un niveau institutionnel local, pour garantir aux agriculteurs/éleveurs l'efficacité de leur travail par un accès équitable aux ressources naturelles, aux financements ainsi qu'aux services de formation et de recherche et aux réseaux de communication. Cet aspect suppose également la promotion de politiques favorables aux agricultures paysannes, comme une véritable réforme agraire.
- Au niveau des politiques agricoles à l'échelle mondiale, et plus généralement des politiques économiques. Le libéralisme qui caractérise les échanges économiques entre les États a vu l'installation de relations Nord/Sud profondément iniques. AVSF s'engage pour une mondialisation plus juste et affirme face au libre échange, le droit des peuples à jouir des fruits de leurs terres.

C'est pour ces raisons qu'AVSF choisit, en plus de son travail d'éducation des consciences aux enjeux de la mondialisation, d'aider ceux qui vivent de l'agriculture et de l'élevage à faire entendre leur voix, au Sud comme au Nord.

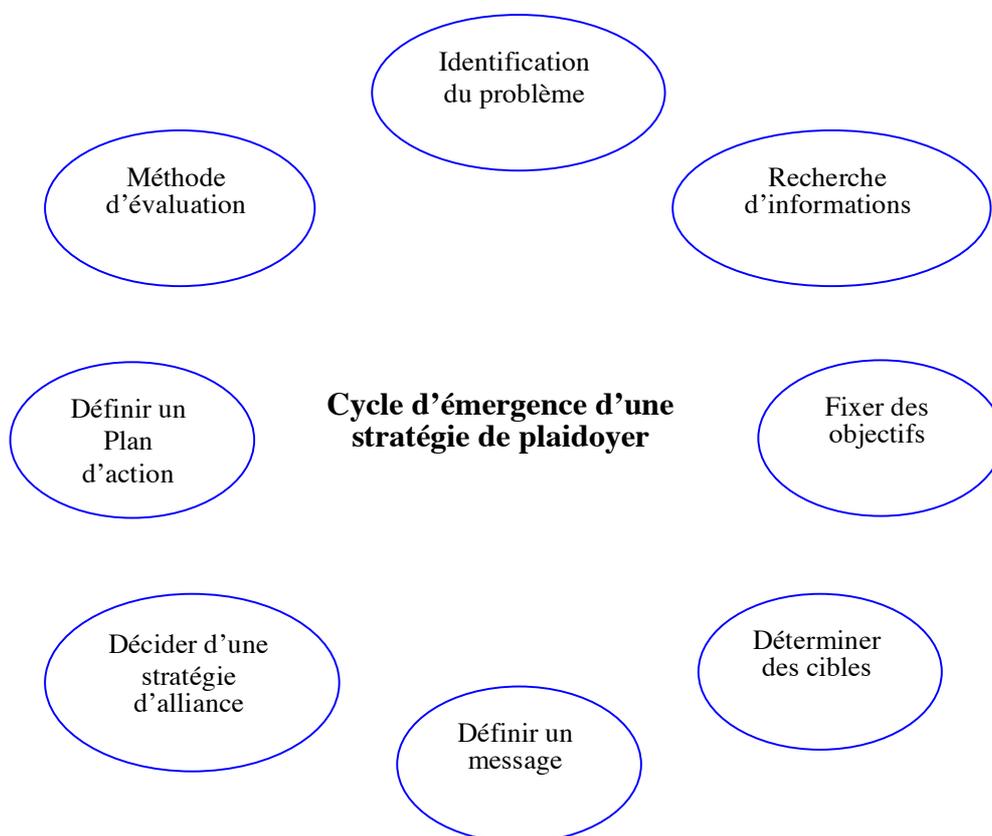
Note action dans ce domaine vise des niveaux d'incidence politique afin que les États, les collectivités territoriales, les instances politiques et institutions régionales, le secteur privé reconnaissent l'importance des agricultures paysannes dans la société et l'économie nationale et les appuient en conséquence (au niveau financier, technique, etc.).

Partie 2 : Outils pour l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation d'une stratégie de plaidoyer

1. Cycle d'émergence d'une stratégie de plaidoyer

Maintenant que nous avons défini ce que nous entendons par « appui au plaidoyer », nous pouvons rentrer plus en détail dans le processus de construction d'une stratégie de plaidoyer. Le plaidoyer est un art qui requiert une bonne connaissance du contexte, bien plus qu'un nombre important de principes théoriques. Aussi nous ne présenterons que les aspects techniques les plus généraux, à l'instar d'un « guide », en insistant sur les outils méthodologiques pertinents. **Gardez en tête qu'il n'existe pas de méthode d'appui aux actions de plaidoyer des partenaires locaux, et que les quelques principes énoncés ici sont tirés d'expériences de plaidoyer « classique ».** À vous de les adapter à vos activités d'appui.

Nous retenons 8 étapes dans la construction d'une stratégie de plaidoyer. Ces étapes sont plus ou moins séquentielles, et certaines peuvent se dérouler simultanément.



2. Phase d'identification d'un problème

Cette phase constitue la base de toute stratégie de plaidoyer. Elle doit permettre de dégager **un ou plusieurs problèmes sur lesquels une action de nature institutionnelle peut avoir une incidence**, ainsi que des solutions adéquates. Elle doit se dérouler en ayant à l'esprit le caractère prioritaire de certaines questions, en fonction de notre domaine de compétences et de crédibilité. Il est important de se poser quelques questions : « pouvons-nous contribuer à la résolution de ce problème ? Quelle légitimité avons-nous pour parler publiquement de ce problème ? ».

Voici un rappel des principaux thèmes du plaidoyer d'AVSF :

Les questions prioritaires pour AVSF en matière de plaidoyer :

- Appuyer le principe de souveraineté alimentaire dans les négociations politiques à l'échelle locale, européenne et internationale
- Défendre l'accès équitable des paysans au foncier et aux ressources naturelles
- Défendre des politiques et des services adaptés pour des populations et territoires marginalisés et enclavés (pasteurs transhumants et populations de montagne)
- Défendre un droit d'accès favorable aux marchés locaux et internationaux pour les organisations paysannes
- Reconnaître et défendre le rôle que jouent et peuvent jouer les paysans (agriculteurs et éleveurs) pour une gestion plus durable de l'environnement et des ressources naturelles

2.1 Se poser les bonnes questions

L'encadré ci-dessous propose un certain nombre de questions qu'il est intéressant de se poser afin de s'assurer de la pertinence d'une question de plaidoyer :

Qu'est-ce qu'une bonne question de plaidoyer⁶ ?

Servez-vous de l'aide-mémoire suivant pour identifier les questions de plaidoyer que vous devriez traiter en priorité.

Est-ce que le fait de travailler sur cette question :

- se traduira par une véritable amélioration de la vie des gens ?
- donnera aux gens le sentiment de leur propre pouvoir ?
- sera ressenti de façon large et profonde ?
- forgera des organisations et des alliances durables ?
- offrira des opportunités aux femmes, par ex, pour apprendre à mieux connaître le domaine de la politique et s'y impliquer ?
- va promouvoir la prise de conscience et le respect des droits ?
- va associer les préoccupations locales à des questions de plus grande ampleur, peut-être même à une échelle mondiale ?
- offrira des possibilités de collecte de fonds ?
- à des chances d'aboutir ? Existe-t-il une cible précise, un calendrier défini et une solution politique claire ?

Remarque : Nous n'insistons volontairement pas sur la notion de « besoin », ni sur les différentes manières d'identifier les « besoins réels » par opposition aux « faux besoins » ou « besoins construits ». Il n'existe pas de technique permettant de juger *a priori* de la valeur d'un besoin. L'analyse des besoins doit donc se fonder sur l'expérience du terrain, ainsi que sur une réflexion concertée entre AVSF, ses partenaires et les populations locales.

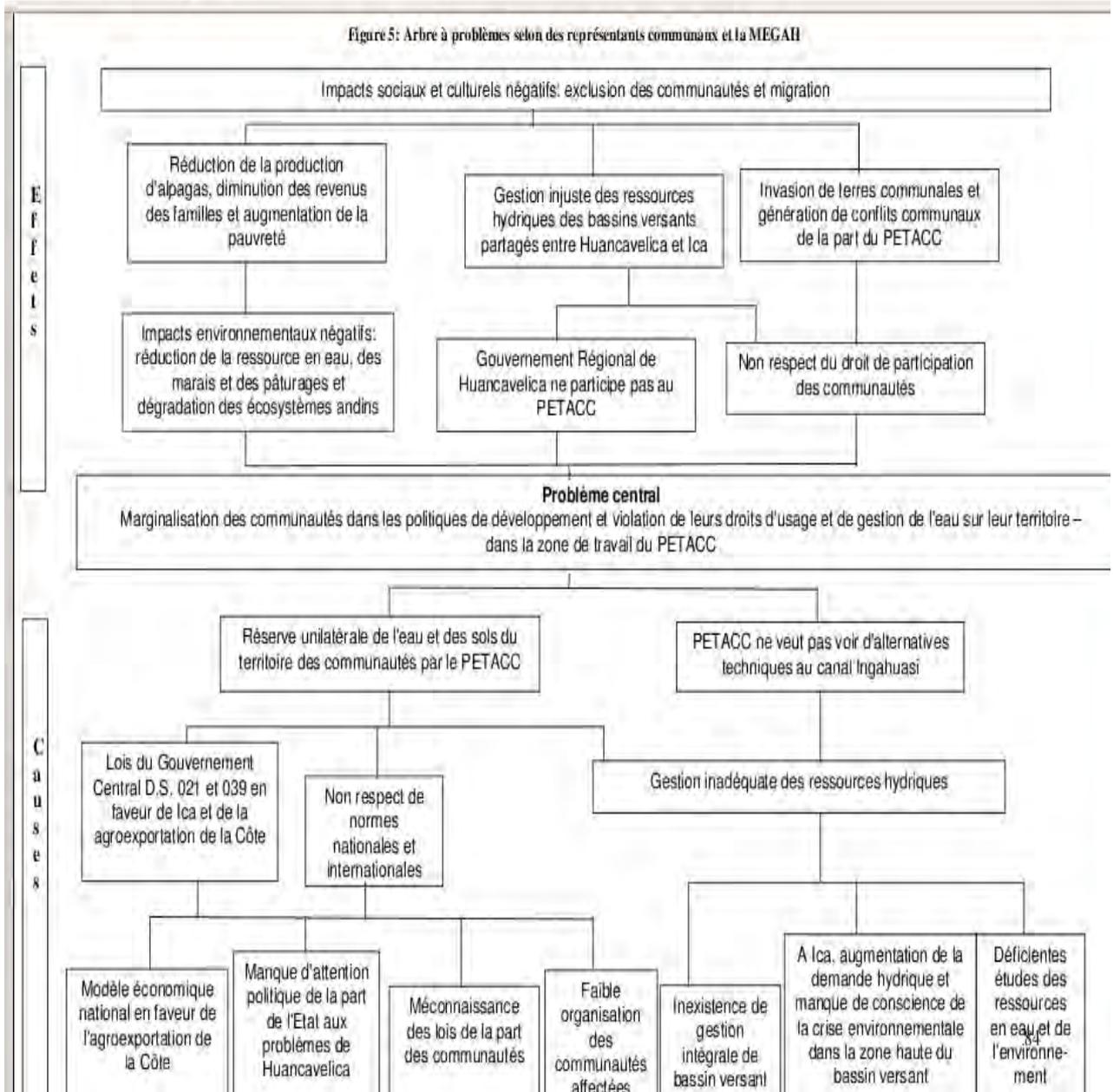
2.2 Construire un arbre à problèmes et un arbre à solutions

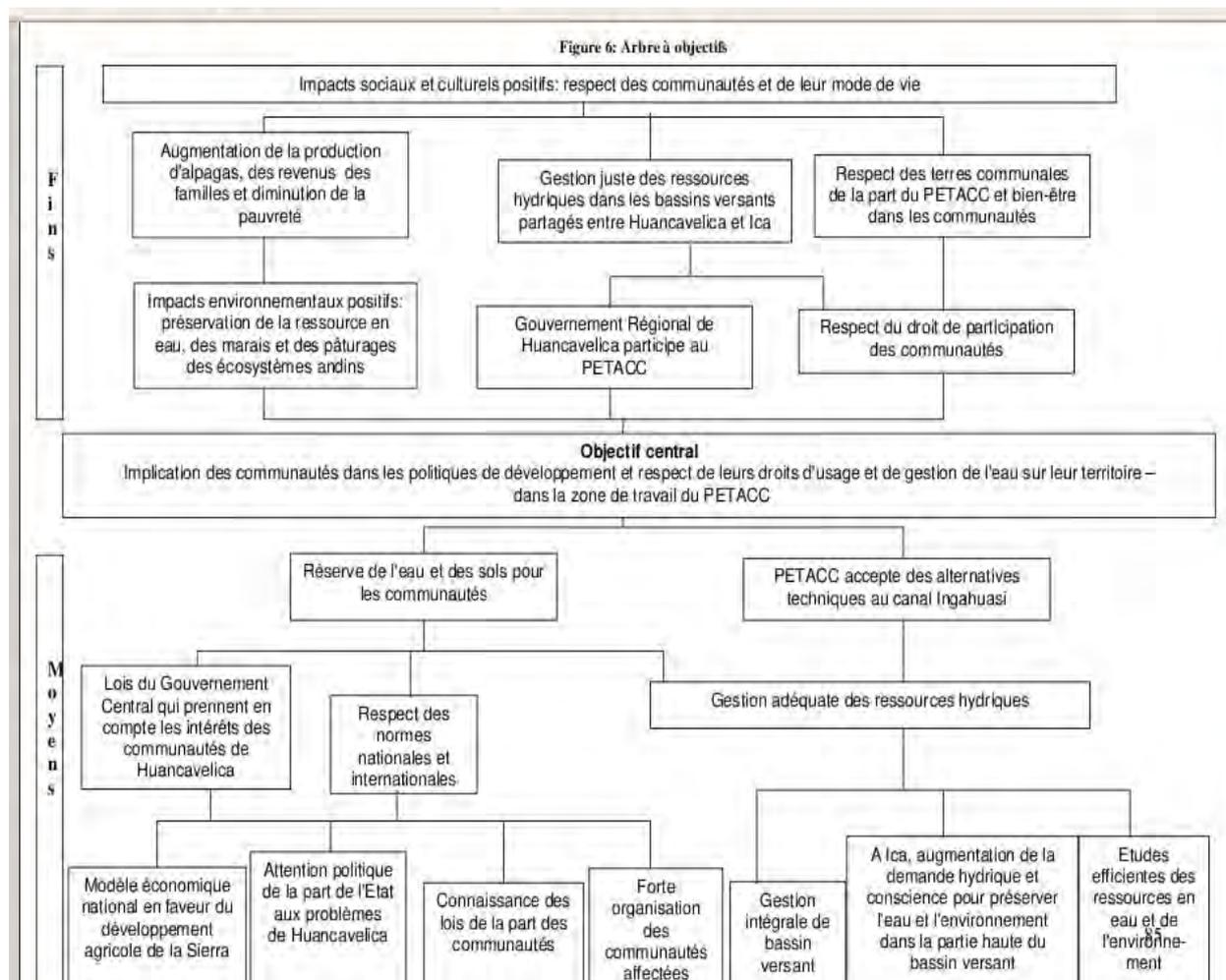
Une fois convenu que la question est pertinente, il convient de l'analyser dans son ensemble, en essayant de dégager le plus clairement possible l'arborescence des causes et des effets qui permettra d'identifier le problème, et éventuellement des solutions. Pour ce faire, il convient d'utiliser le tandem arbre à problèmes/arbre à solutions, dont voici un exemple adapté à une question de plaidoyer⁷ :

⁶ Veneklasen, L. et Miller, V., *A new weave of power, people, and politics : The action guide for advocacy and citizen participation*, 2002, Practical Action

⁷ Duval, J., *L'appui d'AVSF aux acteurs du développement rural de la région de Huancavelica dans leur implication dans le dialogue politique au Pérou*, Institut des Régions Chaudes, 2005, p 84.

Figure 5: Arbre à problèmes selon des représentants communaux et la MEGAH





3. Recherche d'informations et mobilisation de données propres

La phase de recherche d'informations est cruciale, car il s'agit du cœur même de toute activité de plaidoyer. C'est elle qui permettra ensuite de mettre en place l'argumentaire et le discours du plaidoyer. Et qu'est-ce qu'une action de plaidoyer, sinon un discours argumenté en direction de certaines personnes/entités détentrices d'un certain pouvoir de décision ou d'influence ? C'est aussi elle qui permettra de déterminer, à partir des buts généraux, quels seront les objectifs spécifiques de la stratégie de plaidoyer⁸.

La recherche et l'analyse d'informations doivent permettre d'assurer :

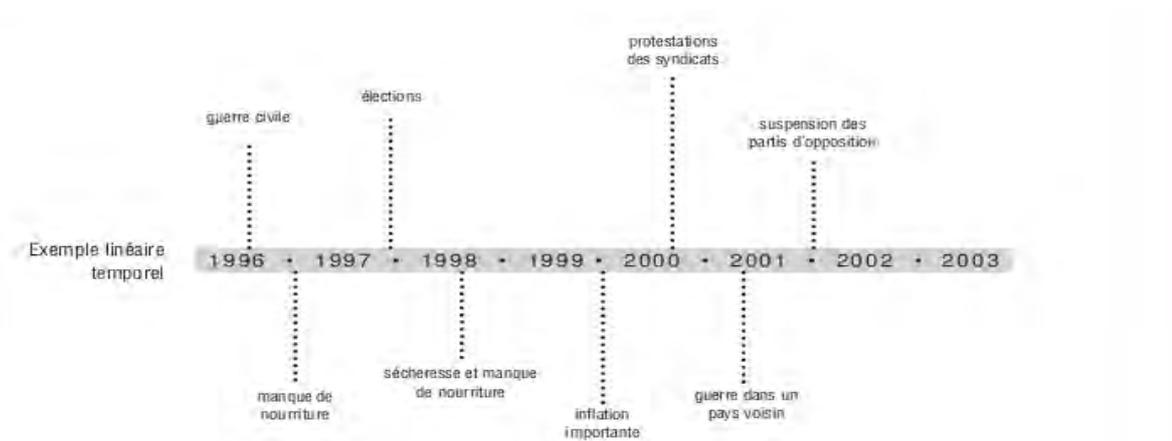
- Une compréhension suffisante du contexte (terrain) dans lequel on intervient (lieux, instances décisionnelles locales, institutions politiques, autres structures présentes dans le pays comme des ONG ou des institutions internationales).
- Plus spécifiquement, une bonne compréhension des enjeux politiques, économiques, religieux, ethniques etc. qui pourraient avoir une incidence sur la question qui nous intéresse.

La position d'AVSF, qui consiste à confier les actions d'appui aux initiatives locales de plaidoyer, aux équipes-terrain (en concertation avec le SAF), a l'avantage de faciliter ce travail de recherche. En effet, la présence durable sur le terrain, les liens tissés par le travail avec les partenaires locaux et les populations locales, ainsi que les travaux d'expertise à un niveau micro assurent à AVSF une très bonne connaissance du contexte et des enjeux.

⁸ Sur la différence entre buts et objectifs, voir l'exemple de cadre logique dans la partie « fixer des objectifs ». *Guide méthodologique d'appui au plaidoyer - AVSF*

3.1 Établir un calendrier des événements importants

Une des premières étapes de la tâche de rassemblement d'informations sur la question qui nous intéresse, devrait être d'établir une chronologie des événements ayant eu un lien direct avec la question. Une telle démarche peut permettre de mieux comprendre les racines historiques d'un problème⁹.



3.2 Analyse des parties prenantes

Au sein de l'effort de compréhension des enjeux, il est intéressant d'essayer d'identifier l'ensemble des parties prenantes, susceptibles de jouer un rôle dans le processus que l'on tente de mettre en œuvre. Pour cela on peut utiliser un tableau d'analyse des parties prenantes :

Partie prenante	Intérêt pour les activités d'AVSF	Influence en tant qu'acteur	Attitude vis-à-vis d'AVSF*	Stratégie à mettre en œuvre afin d'obtenir son soutien
Niveau principal				
OP				
Familles/communautés				
Femmes				
Niveau secondaire				
Gouvernement				
Société civile				
Bailleurs				
Secteur privé				
Médias				
Groupes de pression				
Groupes agro-alimentaires				

* ++ : Fortement favorable, + : Favorable, 0 : Indifférent/neutre/indécis, - : Opposé, -- : Fortement opposé

⁹ Tearfund, *Guide du plaidoyer*, p. 24.

3.3 Sources et évaluation de documents utiles à la recherche d'informations¹⁰ :

La recherche documentaire est un aspect important de la collecte d'informations pour le plaidoyer. Voici un aperçu non-exhaustif des diverses sources de documentation vers lesquelles il est envisageable de se tourner. L'intérêt de cet outil est qu'il inclut pour chaque source d'information un questionnement sur la pertinence de l'information fournie, mais aussi sur les divers obstacles inhérents à chaque source (partialité, manque d'objectivité etc.).

Comment les autres risquent de percevoir vos différentes sources d'information	SOURCES OU TYPES D'INFORMATION	FACTEURS POTENTIELS FAVORABLES, DU POINT DE VUE DES AUTRES	FACTEURS POTENTIELS CONTRE, DU POINT DE VUE DES AUTRES
		Rapports administratifs	Bonne recherche Accès à de bonnes informations Bons à utiliser si l'on veut faire pression sur le gouvernement
	Récits de témoins oculaires	Donnent des témoignages légaux et de nouveaux faits	Subjectifs et unilatéraux
	Média	Dans le domaine public, faciles d'accès, lus par tous La télévision et la radio sont généralement tenues en haute estime	Politiquement partiaux. Peuvent rapporter seulement une partie de l'histoire
	Preuves légales	Informations fiables et sûres	Peuvent être difficiles à comprendre
	Autres rapports d'ONG	Preuves indépendantes, du côté des pauvres	Suivent une idée particulière (anti-gouvernement/monde des affaires), amateur
	Syndicats	Représentent leurs membres, preuves personnelles	Politiques et antagonistes
	Instituts internationaux	Informations précises, fiables et complètes	Approche partielle envers ses propres mandats institutionnels comme la libéralisation des affaires
	Universités	Indépendantes et sérieuses	Difficiles à comprendre

3.4 Outils d'orientation des recherches

Les outils suivants concernent l'organisation générale de la recherche d'informations. Il s'agit d'un tableau permettant d'orienter et de planifier la recherche et la production d'informations utiles au plaidoyer d'une part, et d'une matrice d'estimation budgétaire d'autre part¹¹.

Thème/sujet de recherche	Sous-thème/sujet de recherche	Sources d'information	Méthode de collecte d'information	Personne responsable de la collecte de l'information/date butoir pour l'obtention de l'information

¹⁰ Tearfund, *Guide du plaidoyer*, p. 31.

¹¹ Water Aid, *guide du Plaidoyer*, p 35.

Activité	Budget
Budget pour la recherche-action au niveau local sur une question particulière (activité pré-plaidoyer) :	
Honoraires des chercheurs (ou indemnités journalières pour les membres du personnel affectés provisoirement comme chercheurs, pour x jours et x nombre de chercheurs, selon les pratiques organisationnelles)	
Déplacements/transport pour les chercheurs	
Hébergement et frais de subsistance (au cas où les chercheurs devraient rester au sein de la communauté pour entreprendre des recherches)	
Matériel (par exemple piles pour les magnétophones, cassettes, etc.)	
Frais administratifs (p. ex. appels téléphoniques, photocopies, visite préalables dans la zone pour préparer les entretiens, etc.)	
Réunions de recherche (p. ex. pour planifier, discuter des conclusions etc. Les frais dépendront du nombre de personnes qui devront prendre part à ces réunions)	
Production du rapport	
Frais post-recherche :	
Publication du rapport	
Lancement public du rapport	
Activités médiatiques relatives au rapport (y compris, p. ex. des rencontres avec des journalistes, pour lesquelles il faudra prendre en compte les frais d'organisation)	
Rencontres avec des agents de la fonction publique ou des personnalités politiques pour donner suite au rapport (pourraient entraîner les coûts administratifs de l'organisation de la rencontre)	
Recherches participatives au sein de la communauté, frais supplémentaires :	
Location du lieu où seront menées les activités de recherches communautaires	
Rafraîchissements pour les activités entreprises au sein de la communauté	
Matériel pour la documentation (p. ex. tableaux de conférence/stylos, appareil photo/pellicule)	

4. Fixer des objectifs

Une fois les recherches terminées, la lecture du contexte et des enjeux devrait être suffisamment précise pour décider d'objectifs spécifiques à remplir afin d'atteindre notre but. Tout l'enjeu de cette phase sera de trouver un juste milieu entre l'ambition et la faisabilité des objectifs.

Attention à bien différencier les objectifs et le but. Le but est le problème que l'on contribue à résoudre par notre action. Les objectifs sont un ensemble d'actions spécifiques qui contribuent à atteindre le but fixé.

- ➔ Contribuer à la réduction de la pauvreté dans le monde ou apporter un soutien aux agricultures familiales sont des buts ; faire parvenir à 10 tonnes de riz à des bénéficiaires ou aider des producteurs à s'organiser au sein d'une coopérative, sont des objectifs spécifiques.

Les indicateurs SMART

Un bon outil afin de vérifier la pertinence des objectifs : ils devraient être SMART (Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes, définis dans le Temps).

- Spécifiques : Que souhaite-t-on faire exactement ?
- Mesurables : Existe-t-il un moyen de savoir si l'objectif est atteint ?
- Acceptables : La solution proposée est elle pertinente au regard du problème, acceptable pour l'ensemble des populations que l'on cherche à aider ?
- Réalistes : Peut-on atteindre nos objectifs, compte-tenu des contraintes et du temps qui nous sont impartis ?
- Définis dans le Temps : À quelle date les objectifs devront-ils être remplis ?

5. Les cibles du plaidoyer

Phase qui comporte plusieurs étapes. La première est de **définir la ou les cible(s) directe(s)** de l'action, qui prendra(ont) *in fine* la décision d'accéder à nos demandes (hommes politiques, acteurs économiques). Il faut ensuite se poser la question de la **manière dont on veut amener la cible directe à prendre une décision** qui nous est favorable. Il faudra parfois avoir **recours à une cible indirecte** afin de toucher notre cible directe.

- ➔ Si la cible directe des actions de plaidoyer est de **nature politique**, alors on pourra soit :
 - a) Tenter de **dialoguer directement** avec elle en s'appuyant par exemple sur un **discours séduisant**, mettant en avant les avantages qu'il peut y avoir à satisfaire nos demandes, ou au contraire les éventuels désavantages qu'il pourrait y avoir à les ignorer.
 - b) Préférer une **approche indirecte** par des actions de plaidoyer visant le « **grand public** » par des **actions plus médiatiques** (sensibilisation/dénonciation, grèves), qui mettent en avant les **aspects symboliques du problème** (injustice, illégitimité, entorse aux droits de l'homme, non-respect des engagements...). Cette approche indirecte suppose évidemment que les acteurs politiques du pays dans lequel on plaide soient **sensibles aux revendications** de la population lorsqu'elle se mobilise¹².
- ➔ Si la cible directe est un **acteur économique**, il sera souvent **difficile voire impossible de dialoguer directement** avec elle, et encore plus de lui faire accepter nos revendications. Il faudra dans la plupart des cas préférer une approche indirecte soit :
 - a) En attirant l'**attention des autorités** compétentes en cas de pratiques **illégal**es.
 - b) En attirant l'**attention du grand public** et en appelant à des mesures militantes (boycott) en cas de pratiques jugées **illégitimes**¹³.

En résumé : Trouver le bon interlocuteur - Notion clé : personnes influentes¹⁴

Au moment de dresser la liste des parties prenantes et des cibles, il est utile d'identifier en parallèle les cibles secondaires en examinant de près les processus de prise de décision. Bien souvent, vous ne pourrez pas joindre les décideurs eux-mêmes, aussi efficace que puisse être votre planification de plaidoyer. Au lieu de cela, il vous faudra peut-être cibler votre plaidoyer sur ceux qui ont accès aux décideurs. Ces personnes influentes seront peut-être votre voie d'accès la plus importante pour faire changer les choses par le biais de cette relation. Les personnes influentes se trouvent en des endroits divers et ne sont pas seulement celles qui font officiellement partie du cercle proche d'un décideur. Parmi elles figurent le grand public, les médias, les membres du parlement, les bailleurs, d'autres services gouvernementaux et les syndicats.

¹² Ce qui n'est pas toujours le cas dans tous les régimes, notamment dans les régimes non-démocratiques, du moins en dessous d'un certain seuil de mobilisation.

¹³ Postulat : l'acteur économique en question est sensible à la qualité de son image de marque et à une éventuelle baisse de ses ventes.

¹⁴ Chandler, I., *Effective advocacy*, in Water Aid, *guide du Plaidoyer*, p 46.

5.1 Le tableau d'identification des cibles

Une fois les parties prenantes et leurs différents intérêts mis en évidence, il faut déterminer les cibles des actions de plaidoyer. Le tableau suivant aide à hiérarchiser les cibles du plaidoyer, en fonction d'un certain nombre de variables :

Objectif de plaidoyer	Cible directe	Position vis-à-vis de la question	Intérêt supposé de la cible	Influence de la cible sur la question	Personne/entité supposée avoir une influence sur la cible : Cible indirecte
Objectif 1	Autorités locales, instances de décision provinciales...				Médias
					Grand public
	Autorités nationales, ministères, députés...				...
	Cible de nature économique (entreprise, groupe agro-alimentaire...)				Public de consommateurs...

5.3. Le tableau d'approche des cibles

Une fois les cibles déterminées, le tableau suivant permet de présenter la façon dont on va les aborder, autrement dit la stratégie d'approche :

Cible directe	Méthode d'approche (directe/indirecte)	Stratégie d'approche	Effet escompté
Nature politique			
Décideurs ...			
Nature économique			
Multinationales de l'agro-alimentaire ...	<i>Exemple</i> : Indirecte en mobilisant les consommateurs	Lancer une campagne nationale d'information pour demander le Boycott d'une marque (type campagne contre Nike)	Amener l'acteur économique à changer ses pratiques sous l'effet de la pression exercée par les consommateurs
Autres			
Groupes religieux ...			

6. Définition du message

L'objectif de la phase de définition d'un message est de choisir une manière optimale de présenter le message, en fonction du public que l'on vise. Le message doit faire comprendre de manière succincte quel est le but que l'on cherche à atteindre, ainsi que pourquoi et comment on veut l'atteindre. La finalité du message étant de pousser à l'action, doit également apparaître ce qui est attendu du public cible.

Cinq éléments clés du message¹⁵

Le contenu effectif en lui-même n'est qu'une partie d'un message. D'autres facteurs non verbaux, tels que la personne qui présente le message, le lieu où se déroule le message ou le bon moment du message sont aussi importants, ou plus importants que le contenu tout seul. En outre, il arrive parfois que ce qui n'est pas dit envoie un message plus percutant que ce qui est dit.

Contenu/idées : Quelles sont les idées que vous voulez communiquer ? Quels sont les arguments à utiliser pour persuader votre public ?

Langage : Quels sont les mots que vous choisirez pour faire passer clairement et efficacement votre message ? Existe-t-il des mots que vous devriez utiliser ou ne pas utiliser ?

Source/messager : A qui répondra le public, qui trouvera-t-il crédible ?

Forme : Quelles sont les manières dont vous présenterez le message pour un impact maximum ? A savoir une réunion, une lettre, un dépliant ou une publicité radiophonique ?

Temps et lieu : Quel est le meilleur moment pour apporter le message ? Existe-t-il un endroit où vous pourriez apporter votre message qui renforcerait sa crédibilité ou lui conférerait plus de poids politique ?

6.1 La formulation du message

Trois conseils pour formuler et présenter les messages¹⁶ :

- ✓ Présenter un message constant au public visé par le biais de divers canaux sur une période prolongée. Les messages ne seront pas absorbés et n'influenceront pas le public en l'espace de 24 heures. La répétition est cruciale. La constance est également très importante car il ne faut pas changer le fond du message tant que votre public ne l'a pas «absorbé». Donner le même message sous des formes différentes avec des mots différents pour qu'il ne devienne pas ennuyeux.
- ✓ Vérifier que le message est apporté par le biais d'une source crédible aux yeux du public spécifiquement ciblé. Le messenger est souvent aussi important (et parfois plus important) que le message lui-même. Par exemple, si vous voulez arriver au public par le biais de la presse, utilisez un journal très lu et très respecté. Si vous ciblez les parents, essayez de les atteindre par le biais des associations de parents d'élèves ou d'autres parents.
- ✓ Créer un message que le public comprendra. En d'autres mots, utiliser le «langage» du public cible. Évitez les termes techniques ou le jargon. Si vous utilisez des tableaux ou graphiques pour votre présentation du message, veillez à ce qu'ils restent extrêmement clairs, simples et faciles à comprendre. Utilisez des mots ou phrases qui ont des images positives et frappantes et non pas des termes pouvant avoir des connotations négatives.

« Des messages réussis en matière de décisions de politiques intègrent souvent des mots, phrases ou idées qui ont des connotations positives ou une signification particulière pour un groupe cible. Des mots tels que «famille,» «indépendance,» «bien-être,» ou «communauté» en sont des exemples ¹⁷».

¹⁵ SARA/AED, *Introduction au plaidoyer*, p. 53.

¹⁶ SARA/AED, *Introduction au plaidoyer*, p. 53.

¹⁷ SARA/AED, *Introduction au plaidoyer*, p. 54.

6.2 Exemples de messages à destination de décideurs ou du grand public¹⁸

Message à un décideur	Lettre à un décideur
<p>Le programme de planification familiale au Kenya est en train de plafonner. L'argent en plus investi dans le programme actuel ne permettra guère de diminuer les taux de croissance si la demande pour la planification familiale chez les hommes reste faible. Si on veut augmenter la demande pour la planification familiale, il faut diminuer, grâce à des programmes d'éducation convaincants, le nombre d'enfants que les hommes souhaitent que leur épouse mette au monde. Un petit investissement dans des programmes d'éducation pour les hommes aura un rendement très important. Nous aimerions organiser une réunion avec vous pour discuter davantage de la question.</p>	<p><i>Monsieur,</i> <i>Si nous vous écrivons aujourd'hui, c'est pour vous faire part de notre préoccupation et de l'intérêt que nous portons au programme de planification familiale du Kenya. Nous aimerions également apporter tout notre soutien au projet de loi pour le partenariat de la planification familiale, actuellement à l'étude à l'Assemblée nationale. Le programme de planification familiale est en train de plafonner. Les recherches exhaustives que nous avons faites nous montrent que le programme de planification familiale, tel qu'il est maintenant, ne pourra réaliser que de petites réductions dans les taux de croissance car la demande pour la planification familiale chez les hommes reste faible. Ce n'est qu'en diminuant le nombre d'enfants que souhaitent les hommes, par le biais de programmes d'éducation, que nous arriverons à augmenter l'utilisation de la planification familiale. Un petit investissement dans ces programmes d'éducation familiale apportera un rendement important pour l'avenir du Kenya. Nous aimerions vous rencontrer vous ou votre représentant quand vous le pourrez pour discuter plus en détails de la question.</i></p> <p><i>Veillez recevoir, Monsieur, l'assurance de mes sentiments les meilleurs,</i></p> <p><i>Monsieur Planification familiale Président Association de planification familiale du Kenya</i></p>

Formes proposées du message :

- Réunions avec des dirigeants et personnel des organisations
- Fiches de faits faciles à utiliser
- Graphiques ou illustrations
- Brèves présentations aidées par ordinateur
- Réunions d'information pour organisations de plaidoyer

Le message au grand public	Exemple de message au grand public
<p>Les messages adressés au grand public devraient être simples, clairs, concis, convaincants et axés sur l'action. Les personnes veulent souvent savoir comment un programme les affectera ou leur bénéficiera directement.</p>	<p>« Les pères comptent : le partenariat avec les hommes est capital si on veut diminuer les taux d'accroissement de la population au Kenya et donner au pays un avenir prometteur. Le programme du partenariat avec les hommes au Kenya vous fournira l'information dont vous avez besoin pour prendre les bonnes décisions pour votre famille. Pour plus d'information, contacter la Fondation pour le partenariat avec les hommes kenyans au 1.23.45.67 ».</p>

¹⁸ SARA/AED, *Introduction au plaidoyer*, p. 56.
Guide méthodologique d'appui au plaidoyer - AVSF

6.3. Le tableau récapitulatif

Public	
Action que vous souhaitez que le public entreprenne	
Contenu du message	
Forme(s)	
Messageur(s)	
Temps et lieu de présentation	

7. Définir une stratégie d'alliance

Une stratégie d'alliance peut se révéler comme étant un élément clé du plaidoyer. Il faut se demander si les objectifs que nous nous sommes fixés, nous pouvons les atteindre seuls. Pouvons-nous en assumer le coût financier, en ressources humaines, en temps ? Pouvons-nous nous passer du gain de crédibilité/influence/impact que permettent les alliances ? Il faut ensuite rechercher des partenaires dont l'appui pourra se révéler utile, d'abord parmi nos partenaires/connaissances, puis éventuellement au-delà.

Les réseaux de plaidoyer sont des groupes d'organisations et de personnes travaillant ensemble pour effectuer des changements aux politiques, aux lois ou aux programmes concernant un thème particulier¹⁹.

7.1. Quelques caractéristiques de l'alliance dans les actions de plaidoyer²⁰

Au niveau externe :

- ✓ Elle renforce le processus de changement : mise en commun de différentes capacités au sein du groupe et à des moments différents.
- ✓ Elle donne plus de poids aux demandes et causes défendues dans la campagne de plaidoyer: ces demandes sont exprimées par un grand nombre d'organisations ;
- ✓ Elle donne plus de crédibilité à votre campagne dans le mesure où les demandes ne sont pas perçues comme émanant d'intérêts étroits d'une seule association ;
- ✓ Elle donne plus de possibilités de mobilisation des soutiens plus larges et des moyens humains et financiers

Au niveau interne :

- ✓ A l'opposé des organisations traditionnelles, le réseau peut être flexible, participatif, non directif et rapide à agir ;
- ✓ La coalition participe à renforcer les capacités de ses membres à travers l'échange et l'apprentissage mutuel;
- ✓ Elle permet la mise en commun de la part d'organisations et de personnes partageant un objectif et des missions communes;
- ✓ Elle permet de renforcer les valeurs de gestion du pluralisme et de solidarité ;
- ✓ Elle permet la baisse des coûts, puisqu'il y a mise en commun des ressources.

¹⁹ CEDPA, *Manuel de formation pour le plaidoyer*, p. 8.

²⁰ TANMIA, *Guide du plaidoyer*, P. 25.

7.2. Étapes de construction d'une alliance²¹

<p>Étape 1: Identifier les alliés : Personnes physiques : individus ou groupes d'individus ; Personnes morales : Organisations / associations / institutions...</p>
<p>Étape 2: Les étudier pour mieux les connaître (nom, fonctionnement, orientation, siège, domaines d'activités, expériences etc.)</p>
<p>Étape 3: Intéresser les alliés(e)s à l'objectif de plaidoyer</p>
<p>Étape 4: Définir les responsabilités et rôles de chaque allié(e) : qui fera quoi ?</p>
<p>Étape 5: Gérer et entretenir les alliances: faire appel aux principes clés du travail en équipe</p>

7.3. Exemple du réseau Anaruz²²

Éléments nécessaires à la création d'Anaruz :	Éléments nécessaires pour entretenir un réseau :
<ul style="list-style-type: none"> ✓ But clair : lutter contre les violences basées sur le genre. ✓ Objectifs clairs: Réaliser un plaidoyer national contre l'impunité en matière de violences basées sur le genre. ✓ Vision partagée: replacer les violences basées sur le genre dans un cadre conceptuel global afin de définir ses formes et ses manifestations ✓ Elaborer un protocole commun de collecte et d'enregistrement des plaintes ; ✓ mettre en place des outils communs d'analyse et de plaidoyer ; ✓ faire du réseau un puissant outil de renforcement des capacités des membres engagés et solidaires dans la lutte contre les violences basées sur le genre. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normes claires (charte, règlement intérieur) ; ✓ Organisation peu formalisée (plénières, coordination nationale et coordinations régionales ; ✓ Bonne communication entre les membres (circulation de l'information) ; ✓ Direction partagée ; ✓ Confiance réciproque ; ✓ Large participation des membres : décisions et plan d'action, décidé en commun accord lors des plénières du réseau ; ✓ Une plate-forme de gestion : assurée par l'association en charge de la coordination nationale

8. Définir un plan d'action

Une fois établis les objectifs à atteindre, les cibles à toucher et le message adéquat, le plan d'action est l'étape qui consiste à planifier les actions de plaidoyer, en termes de calendrier, ressources humaines, budget etc. L'objectif de la planification est de répondre aux questions :

- **Qui fait quoi ?**
- **Quand ?**
- **Avec quels moyens ?** (matériel, ressources humaines, données etc.)

8.1 Le plan de travail des actions²³

Exemple de but : Accroître la capacité de la communauté pour prendre en charge son propre développement.

²¹ TANMIA, *Guide du plaidoyer*, P. 26.

²² Réseau National des Centres d'écoute des Femmes victimes de Violence. TANMIA, *Guide du plaidoyer*, P. 26.

²³ Tearfund, *Guide du plaidoyer*, p. 46.

Objectif 1 : Permettre aux membres de la communauté de se voir comme des agents de changement et de s'organiser pour passer à l'action.

ACTIONS	DATE DE DEPART/FIN	PERSONNEL NECESSAIRE (P)	MATERIEL NECESSAIRE (M)	COUT TOTAL (P + M)	RESPONSABLE	HYPOTHESES/ CONTRAINTES
Atelier de travail sur l'analyse de problème	Mars	Un formateur	De quoi écrire 5 jours de salaire pour le formateur Restauration pour 20 personnes pendant 4 jours	1 000 \$	Agent de développement communautaire Président du comité de la communauté	Le village est accessible en mars
Formation en savoir-faire : expérience au bureau de l'ONG	Mai	Un formateur Un membre du personnel	3 jours de salaire pour le formateur Transport vers la ville pour 4 personnes Hébergement et restauration pour 4 personnes pendant 4 jours et 4 nuits	1 500 \$	Agent de développement communautaire Président du comité de la communauté	Les gens pourront tous se libérer des travaux des champs
etc ...						

8.2. Le calendrier des actions (tableau de GANTT) ²⁴

Actions	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août
Evaluation des besoins de la communauté	—————											
Termes de référence convenus avec la communauté				—————								
Visite d'un agent communautaire					—————		—————					
Formation							—————			—————		
Recherche par la communauté									—————	—————	—————	—————

²⁴ Ibid, p. 47.

8.3. Tableau récapitulatif

BUT	OBJECTIFS	INDICATEURS DE REUSSITE	MOYENS D'EVALUATION	CIBLES	ALLIES ET OPPORTUNITES	METHODES ET ACTIONS	RISQUES ET HYPOTHESES	CALENDRIER	RESPONSABILITES
C3.2 Planification : Qu'essayez-vous de faire ?	C3.2 Planification : Qu'essayez-vous de faire ?	C3.3 Planification : Evaluer la réussite C5 Evaluation	C3.3 Planification : Evaluer la réussite C5 Evaluation	C3.4 Planification : Topographie et analyse des depositaires d'enjeux	C3.4 Planification : Topographie et analyse des depositaires d'enjeux C4.2 Action: Travail en réseau	C3.5 Planification : Choisir les méthodes C4.1 à C4.4 Action	C3.6 Planification : Bien comprendre les risques et hypothèses posées	C3.7 Planification : Planification des actions	C3.7 Planification : Planification des actions

9. Définir une méthode de suivi et d'évaluation

9.1. De quoi parle-t-on ?

L'évaluation est « l'examen périodique qui mesure la pertinence, la performance, l'efficacité et l'impact d'une tâche par rapport à ses objectifs déclarés. Une évaluation est généralement entreprise à une étape importante du développement d'un projet, par exemple à la fin d'une période de planification, lorsque le projet entre dans une nouvelle phase ou en réponse à un problème critique particulier²⁵ ». Dans les actions de plaidoyer, les processus de suivi/évaluation doivent s'attarder moins sur les aspects matériels (intrants, logistique etc.) que sur les impacts. En matière de plaidoyer les impacts sont beaucoup plus difficiles à mesurer que les aspects matériels, ou encore les impacts obtenus dans des projets plus classiques. Ceci s'explique en partie par la lenteur des changements que l'on cherche à provoquer, et par la nature changeante des activités politiques. Bien que ce travail puisse paraître ingrat et délicat à mettre en œuvre, à cause du caractère « glissant », mal défini de la notion de plaidoyer, il faut s'attacher à effectuer qualitativement et avec le plus de sérieux possible l'évaluation et le suivi des actions de plaidoyer. Ces difficultés mises à part, le processus reste théoriquement semblable au suivi et à l'évaluation de n'importe quel projet. Les outils qui suivent devraient aider à l'organisation des activités de suivi/évaluation.

²⁵ Water Aid, *Guide du plaidoyer*, p. 80.

L'évaluation et le suivi sont deux processus qui visent, au sein d'un projet, à comparer les résultats obtenus avec les objectifs initiaux, ainsi qu'à estimer l'évolution probable du projet dans le temps. Voici un tableau qui résume les différences entre suivi et évaluation²⁶ :

	Suivi	Évaluation
Situation dans le temps	Continu, tout au long du projet	Examen périodique à un point important dans le déroulement du projet – fin de projet, mi-parcours d'un projet, changement de phase
Portée	Activités quotidiennes, résultats, indicateurs de progrès et de changement	Mesure les résultats globaux et les progrès vers la réalisation des buts et objectifs
Principaux participants	Personnel du projet, utilisateurs du projet	Évaluateurs/facilitateurs externes, usagers du projet, personnel du projet, bailleurs
Processus	Réunions périodiques, interviews – bilans mensuels, trimestriels, etc.	Réunions spéciales, exercices de collecte de données supplémentaires, etc.
Résultats écrits	Comptes rendus et points réguliers avec les usagers du projet, la direction et les bailleurs	Compte rendu écrit avec recommandations d'ajustement du projet – présenté lors d'ateliers avec les différentes parties prenantes

9.2. Formuler des questions évaluatives adéquates

Les questions à se poser concernant **les objectifs** de votre action de plaidoyer :

- ✓ Votre objectif de plaidoyer avance-t-il correctement ou avez-vous rencontré des obstacles ? Quels sont ces obstacles et comment peuvent-ils être surmontés ?
- ✓ Que pouvez-vous faire d'autre pour avancer vers votre objectif ? La formation de nouvelles alliances ou l'augmentation de vos contacts avec les médias vous aideraient-elles à faire avancer votre objectif au sein du processus de prise de décision ?
- ✓ Si votre objectif ne semble pas réalisable, devriez-vous le modifier ? Qu'est-ce qui serait réalisable ?
- ✓ Pourriez-vous atteindre une partie de vos objectifs par la négociation ou en faisant des concessions ?
- ✓ Dans quelle mesure le changement de programme/de politique reflète-t-il votre objectif ? Avez-vous totalement atteint votre objectif, en partie ou pas du tout ?
- ✓ Pouvez-vous/devriez-vous essayer d'atteindre le reste de vos objectifs au cours du prochain cycle de prise de décisions ?
- ✓ Ou devriez-vous passer à un objectif de plaidoyer entièrement nouveau ? Quels sont les avantages et les inconvénients de chaque décision ?
- ✓ Le changement de programme/de politique a-t-il fait une différence vis-à-vis du problème qui vous préoccupe ? Si vous avez atteint tout ou partie de votre objectif, cela a-t-il eu l'impact escompté ?

Les questions à se poser concernant **la communication/transmission du message** :

- ✓ Votre message a-t-il atteint vos publics clés ? Si non, comment pourriez-vous faire en sorte de mieux toucher vos publics ?

²⁶ Water Aid, *Guide du plaidoyer*, p. 82.

- ✓ Vos publics ont-ils réagi de façon positive à votre message ? Quels sont les messages qui ont fonctionné ? Pourquoi ? Lesquels n'ont pas marché et pourquoi ? Comment pouvez-vous modifier les messages qui n'ont pas été efficaces ?
- ✓ Quels modes/formats de transmission ont donné de bons résultats ? Lesquels n'ont pas marché et pourquoi ? Comment ces supports peuvent-ils être modifiés ou améliorés ?
- ✓ Avez-vous obtenu une couverture dans les médias ou dans la presse ? Est-ce que cela a aidé vos efforts ? Comment pourriez-vous améliorer vos rapports avec les médias ?

Les questions à se poser concernant l'utilisation des recherches et des données :

- ✓ En quoi l'utilisation des données et des recherches a-t-elle valorisé vos efforts ?
- ✓ Les données ont-elles été présentées de façon claire et convaincante ? Comment pourriez-vous améliorer votre présentation ?
- ✓ Votre effort de plaidoyer a-t-il soulevé de nouvelles questions de recherche ? Faut-il plus de données pour soutenir votre objectif de plaidoyer ? Si oui, les données sont-elles disponibles ailleurs ou avez-vous besoin d'entreprendre des recherches ?

Les questions à se poser concernant le processus de prise de décision :

- ✓ En quoi le processus de prise de décision est-il plus ouvert grâce à vos efforts ?
- ✓ Sera-t-il ou non plus facile de toucher et de convaincre les décideurs la prochaine fois ? Pourquoi ?
- ✓ Y a-t-il plus de personnes/d'organisations impliquées dans le processus de prise de décision que lorsque que vous avez commencé vos efforts et si oui, combien ? En quoi cela a-t-il favorisé ou entravé vos efforts ?
- ✓ Comment pourriez-vous améliorer la façon de faire avancer le processus de prise de décision ?
- ✓ Quelles autres stratégies pouvez-vous poursuivre afin de faire avancer la discussion ? Devriez-vous cibler d'autres décideurs ? Devriez-vous envisager différentes activités ?

Les questions à se poser concernant la formation d'alliances et de partenariats :

- ✓ Comment votre coalition a-t-elle réussi à attirer l'attention sur le problème et à mobiliser un soutien en faveur de l'objectif de plaidoyer ?
- ✓ L'information a-t-elle été distribuée aux membres de la coalition d'une manière opportune ? Comment pourrait-on améliorer la diffusion de l'information ?
- ✓ Existe-t-il des conflits en suspens au sein de la coalition ? Comment pourraient-ils être traités et résolus ?
- ✓ Existe-t-il un haut niveau de coopération et d'échange d'information entre les membres de la coalition ? Comment les relations au sein de la coalition pourraient-elles être mises en valeur ?
- ✓ La coalition a-t-elle perdu ou gagné des membres ? Comment pouvez-vous recruter de nouveaux membres et/ou empêcher les membres de partir ?
- ✓ La coalition offre-t-elle à ses membres des opportunités de développement des capacités de leadership ?
- ✓ En quoi votre réseau a-t-il été utile au plaidoyer ? Comment pourriez-vous élargir votre réseau ?

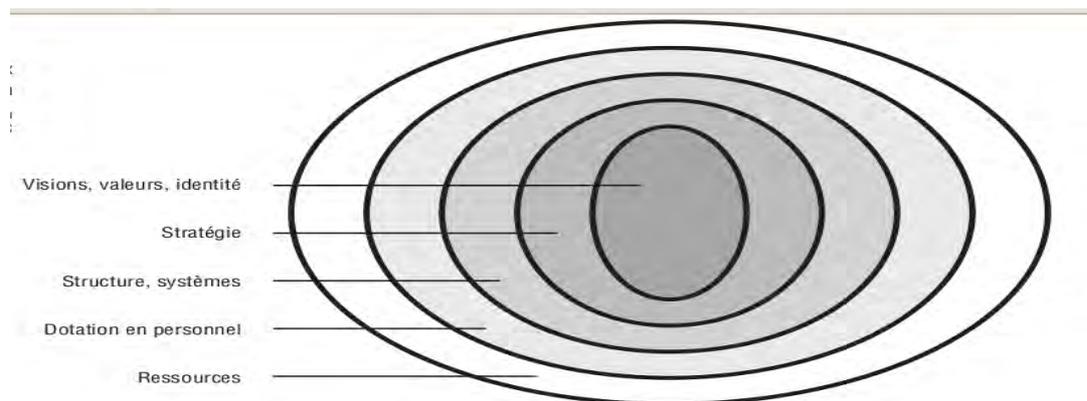
Les questions à se poser concernant la gestion globale/questions organisationnelles :

- ✓ Vos efforts de plaidoyer sont-ils financièrement viables ? Comment pourriez-vous mobiliser des ressources supplémentaires ?

- ✓ Le système comptable est-il adéquat ? Pouvez-vous fournir aux bailleurs une comptabilité détaillée des dépenses engagées ?
- ✓ Comment auriez-vous pu utiliser vos ressources financières de façon plus performante ?

9.3. Le tableau d'évaluation des capacités

Le tableau d'évaluation qui suit fait référence au schéma ci-dessous, appelé « Modèle des peaux d'un oignon²⁷ ». Le principe est de diviser les capacités d'une organisation en cinq catégories. Pour chacune de ces catégories, il convient d'évaluer le succès de l'organisation et de sa stratégie de plaidoyer.



Capacités	Score (1 à 5)
A - Vision, valeurs, mission, stratégie	
1 Mission/intentions claires et précises de l'organisme ou du groupe communautaire	
2 Valeurs claires et convenues servant d'assise à l'organisme ou la communauté	
3 Compréhension de la manière dont un plaidoyer s'unit aux principales valeurs, à la mission et fait partie intégrante du développement	
4 Stratégie pour l'action, liée à la mission et aux valeurs	
5 Comprendre la nature servante d'un plaidoyer et l'utilisation appropriée de la puissance	
6 Engagement pour renforcer la capacité des autres à s'exprimer	
B - Systèmes et structures internes	
1 Méthode de prises de décision claire et responsable	
2 Approche théologique des problèmes	
3 Le plus haut niveau d'engagement dans le plaidoyer	
4 Idée précise des personnes que vous représentez et comment vous le faites	
5 Excellente compréhension de sa propre légitimité et de sa base	
6 Participation de tous les dépositaires d'enjeux dans le plaidoyer et autres travaux de développement	
7 Excellents canaux de communication à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme ou de la communauté	
8 Système de suivi continu et d'évaluation constante des travaux	

²⁷ Tearfund, *Guide du plaidoyer*, p. 48.

Capacités	Score (1 à 5)
9 Expérience dans la résolution de conflit	
C - Savoir-faire, expérience et compréhension	
1 Comprendre comment les politiques locales, nationales et internationales affectent les problèmes locaux	
2 Comprendre les relations entre les politiques prises et la puissance	
3 Comprendre les points de vue et l'influence des principaux dépositaires d'enjeux	
4 Savoir-faire de recherche et pour accéder aux bonnes informations	
5 Savoir-faire de mobilisation et sensibilisation de la communauté	
6 Savoir-faire légal ou accès à des connaissances juridiques	
7 Savoir-faire en mise au point de stratégie	
8 Savoir-faire de groupe de pression	
9 Expérience de travail avec les médias	
10 Soutien venant des autres (partenaires ou réseaux)	
11 Comprendre les risques et comment planifier pour les réduire	
D - Ressources	
1 Ressources humaines engagées dans le plaidoyer	
2 Ressources financières engagées dans le plaidoyer	
E - Liens externes	
1 Relations/accès auprès des groupes de base de la population	
2 Relations/accès auprès des décideurs	
3 Relations/accès auprès d'autres ONG et églises locales	
4 Relations/accès auprès d'ONG et églises internationales	
5 Accès à des réseaux existants	
6 Relations avec les journalistes	
7 Membres engagés que l'on peut mobiliser	
8 Accès à des experts spécialisés dans votre problème	
9 Accès régional à des formateurs et autres ressources pour un plaidoyer	

9.4. L'analyse AFOM/BEEM ²⁸

A touts	Comment B âtir sur eux
F aiblesses	Comment les E liminer
O pportunités	Comment les E xploiter
M enaces	Comment les M inimiser

9.5. L'évaluation de l'impact sur les capacités des partenaires

Le dernier outil est propre aux activités de soutien des partenaires locaux dans leurs actions de plaidoyer. La mission initiale du plaidoyer « à la base » est de renforcer la capacité des partenaires locaux à prendre en charge leurs propres questions de plaidoyer. Le tableau ci-dessous aide à évaluer les progrès effectués dans ce domaine.

	Année 0	Année 1	Année 2	..
Résultats				
A-t-on atteint les objectifs fixés ?				
Constata-t-on une implication croissante des partenaires locaux ?				
A-t-on par nos activités convaincu les partenaires locaux et les populations locales de l'utilité des actions de plaidoyer ?				
Constata-t-on un renforcement des capacités locales de plaidoyer ?				
Les partenaires locaux sont-ils à l'initiative de nouvelles actions de plaidoyer ?				

²⁸ Tearfund, *Guide du plaidoyer*, p.52.

Conclusion

Appuyer les partenaires Sud dans leurs propres actions d'incidence politique, pour l'élaboration de politiques publiques favorables aux agricultures paysannes est une des missions sociales d'AVSF.

Cette action est organisée et pilotée par les organisations partenaires d'AVSF au Sud, avec l'appui des équipes de terrains d'AVSF et du secteur Plaidoyer. Le rôle de ce dernier est d'apporter aux partenaires un appui méthodologique, technique et financier à travers la **coproduction d'outils d'incidence politique** (vidéos ou supports digitaux) et/ou en permettant leur **participation à des rencontres nationales ou internationales** afin de porter leurs revendications et leurs positionnements.

Ce guide est également partie intégrante d'une stratégie de renforcement des capacités des partenaires à définir, construire, engager, suivre et évaluer leurs propres activités de plaidoyer.

Bibliographie

Ressources disponibles sur Internet :

Advocacy Institute - www.advocacy.org

Just Associates - www.justassociates.org/ActionGuide.htm

Advocacy: Building Skills for NGO Leaders” (CEDPA Training Manual Series volume IX)
www.cedpa.org/files/666_file_advocacy_english_all.pdf

Networking for Policy Change: An advocacy training manual, the policy project 1999
www.policyproject.com/pubs/AdvocacyManual.cfm

Policy Analysis and Advocacy, Strategy Workshop Report, Policy, September 2002.
www.policyproject.com/pubs/countryreports/Jor_05_02.pdf

Amnesty International, Campaigning Manual
<http://web.amnesty.org/pages/campaigning-manual-eng>

International Alert, *Inclusive Security, Sustainable Peace: A toolkit for advocacy and action*, November 2004
<http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/toolkit20WWP.pdf>

Working with OHCHR: A Handbook for NGOs www.ohchr.org/english/about/ngohandbook.htm

Guides et manuels de plaidoyer qui nous ont servis pour élaborer cette méthodologie :

Introduction au Plaidoyer - Guide de formation - Ritu R Sharma 1997 (Soutien pour l'Analyse et la Recherche en Afrique (SARA) ; Analyse des Ressources Sanitaires et Humaines pour l'Afrique (HHRAA) ; Agence des Etats-Unis pour le Développement International, Bureau de Développement Durable (USAID/AFR/SD)

Guide pratique CIDSE du plaidoyer par pays - Comment effectuer un travail de plaidoyer en faveur de la paix et des droits de l'homme dans un pays donné - Johanna Fogelström et Geneviève Tournon (Responsables de la coopération entre les programmes et des questions de paix au Secrétariat de la CIDSE)

Bien comprendre un plaidoyer - Guide Tearfund 1 - Graham Gordon, éd Ressources Roots
Conseils pratiques pour approcher un plaidoyer - Guide Tearfund 2 - Graham Gordon, éd Ressources Roots

Manuel de référence pour l'élaboration et la mise en oeuvre d'une stratégie de plaidoyer - Tanmia 2006.

Guide du plaidoyer - WaterAid - Mary O'Connell, Gideon Burrows et Libby Plumb, 2007

Tous ces guides existent en version PDF et sont disponibles sur demande auprès d'AVSF :
c.maintenti@avsf.org

© VSF-CICDA - Agronomes et Vétérinaires sans frontières, Lyon - France, 2009



Association française de solidarité internationale reconnue d'utilité publique, *Agronomes et Vétérinaires sans frontières* agit depuis plus de 30 ans avec les communautés paysannes des pays en développement pour résoudre la question alimentaire. L'association met à leur service les compétences de professionnels de l'agriculture, de l'élevage et de la santé animale : aide technique, financière, formation, accès aux marchés... Reconnue d'utilité publique, Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières mène plus de 70 programmes de coopération dans 20 pays d'Amérique Centrale et du Sud, d'Asie et d'Afrique, au côté des sociétés paysannes pour lesquelles l'activité agricole et d'élevage reste un élément fondamental de sécurisation alimentaire et de développement économique et social.

www.avsf.org



RURALTER est un programme d'*Agronomes et Vétérinaires sans frontières* qui appuie les initiatives de capitalisation d'expériences et diffusion de méthodologies et de référentiels technico-économiques utiles aux acteurs du développement rural, qu'ils soient techniciens d'institutions et de collectivités territoriales ou dirigeants paysans. RURALTER diffuse ses productions sous le label éditorial du même nom.

www.ruralter.org