

# Manuel de plaidoyer de CARE International

---

Publié par CARE International en mai 2014

© CARE International 2014

Secrétariat international de CARE

Chemin de Balxert 7-9

1219 Chatelaine

Genève

Suisse

Tel: +41 22 795 10 20

[www.careinternational.org](http://www.careinternational.org)

Ce manuel a été rédigé avec la contribution d'Alice Allan de CI-UK, de Martha Rojas- Urrego, d'Aisha Rahamatali et de Sofia Sprechmann du Secrétariat de CARE International, de Margie Lauter et de Sarah Lynch de CARE USA et de Céline Mias de CARE Bruxelles. Il a été révisé par le Comité de Plaidoyer, des Médias et de Communication de CARE et par des collègues spécialistes du genre et de la gouvernance. Il a été utilisé dans différentes formations par des collègues issus de 13 bureaux pays différents.

Traduit de l'anglais par Dominic Michelin.

Illustration de couverture : Dilhan Attanayake. Design: [www.lathwell.com](http://www.lathwell.com) Impression: Solopress.

---

---

# Sommaire

## 1. Introduction

Qu'est-ce que le plaidoyer ?	1
Pourquoi faire du plaidoyer à CARE ?	2
Comment le plaidoyer s'intègre à la théorie de changement social de CARE	4

## 2. Cycle de planification et de mise en œuvre du plaidoyer

ÉTAPE 1 Le problème	8
ÉTAPE 2 Le contexte externe	10
ÉTAPE 3 Définition de l'objectif	12
ÉTAPE 4 Qui peut faire le changement ?	16
ÉTAPE 5 Demandes politiques et messages fondamentaux	25
ÉTAPE 6 Ressources	28
ÉTAPE 7 Plan d'action et mise en œuvre	30
ÉTAPE 8 Suivi et évaluation	37

## 3. Gérer les risques et garantir la cohérence

Annexe : ressources en ligne	46
------------------------------	----

## Études de cas

1. SWASH+ Maintien et extension en milieu scolaire des systèmes d'eau, d'assainissement et de l'hygiène, plus impact sur la communauté	6
--	---

### ÉTAPE 1

2. SWASH+ Efficacité de l'Arbre à problèmes	9
3. Collaborer avec les mouvements des droits des femmes en Amérique latine	9

### ÉTAPE 2

4. SWASH+ Pourquoi SWASH+ a maintenu une orientation sur l'extérieur	11
5. Politique internationale et droits des femmes	12

### ÉTAPE 3

6. Réforme de l'aide alimentaire	12
7. Construire un agenda pour le G8	15
8. Mettre en lien les groupes d'épargne et les banques	16
9. Objectifs de SWASH+	16

### ÉTAPE 4

10. Du plaidoyer national au plaidoyer international en Afghanistan	18
11. Travailler avec les cibles secondaires	18
12. Plaidoyer dans un environnement à risque	19
13. Prendre l'initiative : initiative de nutrition infantile au Pérou	19
14. SWASH+ Inclure les connaisseurs/experts	19
15. Former les prochains Objectifs du Développement de l'ONU	21
16. Définir les fonds d'adaptation au changement climatique	22
17. Influencer l'UE en matière d'urgences	23
18. La Conférence Internationale sur la Région des Grands Lacs	24

---

## ÉTAPE 5

19. CARE mesure le coût des violences faites aux femmes au Bangladesh 27
20. Établir de nouveaux principes bancaires avec le secteur privé 27
21. SWASH+ En quoi les objectifs d'une politique concrétisent le changement 27

## ÉTAPE 6

22. GLAI : le financement d'une initiative régionale 29
23. Collecte de fonds gouvernementaux au Bangladesh 30

## ÉTAPE 7

24. Stratégie de plaidoyer sur les femmes, la paix et la sécurité : résultats et activités 30
25. Stratégie de plaidoyer sur la Santé Reproductive et Maternelle- SRMH : résultats et activités 31
26. Stratégie de plaidoyer sur la Syrie 31
27. Présentation des résultats du programme SHOUHARDO de CARE Bangladesh 33
28. Utilisation de la redevabilité sociale pour recueillir des sources en appui au plaidoyer (évidence) au Pérou 33
29. Utilisation de données pour changer les mécanismes de signalement du viol en Ouganda 34
30. Mise en place d'un mécanisme de pertes et de dommages liés au changement climatique 34
31. Visites par des personnalités des programmes de CARE 35
32. Réseaux d'action de CARE USA 35
33. Appuyer d'autres bureaux CARE pour consolider leur réseau de soutien 35
34. Soutenir les voix du sud dans le cadre du changement climatique 36
35. Médias sociaux : faire campagne pour mettre fin aux mariages d'enfants 37

## ÉTAPE 8

36. Comment SWASH+ a utilisé l'apprentissage flexible pour aider le suivi et l'évaluation 39
37. La fiche d'évaluation de la tournée d'apprentissage (Learning Tours) 40
38. Fiches d'évaluation du Pérou 40

## Outils

1. Arbre à problèmes 8
2. Analyse PESTLE 10
3. Arbre à objectifs 13
4. Tester la logique : théories du changement 15
5. Mise en priorité – analyse des critères 15
6. Cartographie des parties prenantes 17
7. Communiquer pour influencer 25
8. Planification de recherches effectives pour les campagnes et le plaidoyer 32
9. Cadre de CI sur le suivi et l'évaluation du plaidoyer 38
10. Modèle logique révisé du plaidoyer 39

## Illustrations

- Les trois éléments clefs du plaidoyer efficace 3
- Modèle de gouvernance inclusive de CARE 5
- Cycle de planification et de mise en œuvre du plaidoyer 7
- Outil 1 : l'arbre à problèmes 8
- Outil 2 : l'analyse PESTLE 10
- Outil 3 : l'arbre à objectifs 13
- Outil 6 : cartographie des parties prenantes 17
- Comment CARE peut faire le lien, dans son plaidoyer, entre les niveaux locaux, nationaux et globaux 20
- Outil 7 : Communiquer pour influencer 25
- Outil 8 : Planification d'actions efficaces pour les campagnes de plaidoyer 32
- Outil 9 : Cadre de suivi et d'évaluation du plaidoyer de CI 38
- Outil 10 : Tournées d'apprentissage (Learning Tours) de CARE USA : le modèle de plaidoyer logique revisité 39
- Performances de Lynn Woolsey sur la durée 40

## Tableaux

- Outil 5 : analyse de critères 15
- Faits marquants 20
- Procédures d'approbation 44
- Atténuation des risques 45

---

# 1. Introduction

*« Les premiers atouts de CARE dans la lutte contre la pauvreté sont la connaissance, les idées et l'expérience acquise dans la mise en œuvre de programmes cohérents qui s'inspirent de perspectives fondées sur les droits et l'analyse du genre ; les liens étroits à l'intérieur comme à l'extérieur de CARE avec les communautés démunies et marginalisées, les mouvements sociaux, les gouvernements, la société civile, le monde universitaire, le secteur privé, les fondations et les individus (activistes comme donateurs) et de sa forte capacité de plaidoyer, du niveau local au global ».*  
**CARE 2020**

Le plaidoyer fait partie intégrante de la vision de CARE. Ce manuel constitue un véritable guide pratique d'approches, de techniques et de ressources supplémentaires destinées au personnel de CARE afin d'intégrer le plaidoyer dans leur travail. Depuis sa première version en 2001, il a été mis à jour pour prendre en compte les différents développements au sein de CARE, notamment l'approche programme et la priorité donnée aux femmes et aux filles. Il reconnaît aussi que CARE œuvre maintenant au sein d'une variété de contextes, allant d'États fragiles en passant par des États à économie moyenne, et comprend de nouveaux acteurs. Le manuel s'articule autour d'un cycle de planification du plaidoyer en huit étapes et peut s'utiliser pour mettre en œuvre une initiative de toutes pièces ou on peut y recourir en cours de processus. Il faut rappeler que le plaidoyer n'est pas un procédé linéaire mais bien plus complexe, où tous les plans doivent s'adapter au changement de contexte.

## Qu'est-ce que le plaidoyer ?

Il arrive souvent que les politiques nationales et internationales visant à protéger les communautés démunies et marginalisées soient défailtantes, inefficaces ou pas mises en œuvre. Partant de là, la définition de CARE du plaidoyer se décline comme suit :

**Le plaidoyer est le processus délibéré visant à influencer les décideurs sur le développement, le changement et la mise en œuvre de politiques [dans le cas de CARE : réduire la pauvreté et parvenir à une justice sociale].**

- Le plaidoyer de CARE tend à privilégier les questions liées au droit public (prestation de services) ou privé (les droits des travailleurs domestiques ou des travailleurs de l'industrie du textile). CARE et de nombreuses autres organisations préconisent depuis longtemps que les questions dites « privées », comme par exemple, les mutilations génitales féminines, deviennent des questions d'intérêt public.

- Souvent, les personnes avec qui nous travaillons interagissent essentiellement au sein du secteur ou de l'espace « informel ». Une partie du rôle de CARE est de faciliter, voire de construire des passerelles entre les personnes vivant dans la pauvreté et les institutions « officielles » (les autorités locales et le gouvernement fédéral, les parlements, les donateurs etc.). Être facilitateur constitue un rôle clef dans la promotion du dialogue qui aboutira à la mise en œuvre de politiques en faveur des plus démunis.
- Pour CARE, le plaidoyer est le moyen choisi pour influencer les décideurs, leurs stratégies, tandis que la politique incarne le contenu, la demande, « ce que nous voulons changer ». Les deux actions sont indissociables.
- Le plaidoyer et la politique à CARE sont destinés à ceux qui détiennent un pouvoir qui se situe au-dessus des ménages.

## Le plaidoyer selon CARE : termes clefs

### *Qu'induit le fait d' « influencer » ?*

Le plaidoyer revient à influencer les décideurs en matière de politiques. Ce sont généralement ceux qui ont les moyens de légiférer, de négocier ou d'établir des budgets en lien avec les politiques publiques officielles (responsables de districts et de municipalités, fonctionnaires au niveau national, parlementaires, ministres de gouvernements fédéraux et institutions internationales comme l'ONU). Les décideurs ne sont pas nécessairement et systématiquement les « détenteurs de pouvoir ». Leurs décisions peuvent être souvent influencées par ceux qui détiennent le pouvoir officiel et non officiel en société, y compris mais pas seulement par les entreprises, les médias, les chefs religieux et les mouvements sociaux. Il existe de nombreux moyens d'influencer les décideurs et les détenteurs de pouvoir, notamment par des stratégies originales de confrontation et de mobilisation publique ou par des stratégies plus classiques de pression « en coulisses ». Le plaidoyer peut alors être réalisé seul ou en coalition. Il n'y a pas d'approche unique, chaque contexte exigeant une stratégie différente.

### *Que signifie « processus délibéré » ?*

Le plaidoyer est un processus délibéré, impliquant une action intentionnelle. En toute logique, avant d'instaurer une stratégie de plaidoyer, il est important de déterminer qui la stratégie est censée influencer et quelle politique est visée par les changements.

### **Que signifie « développer, modifier et mettre en œuvre les politiques » ?**

Les politiques sont souvent dépassées ou inexistantes, voire constituent de véritables obstacles aux réalisations que nous voulons accomplir, ce qui implique des changements de législation. Inversement, certaines politiques sont parfaites en théorie mais ne sont pas mises en œuvre. Dans ce cas, le plaidoyer pourrait être dédié à l'influence de la mise en œuvre effective de ces politiques. Par exemple, de nombreux pays disposent de lois sur l'égalité des genres, ce qui n'implique pas que l'accès aux titres fonciers en soit pour autant facilité pour les femmes. Là, une intervention pourrait se traduire par un partenariat avec une ONG légale reconnue pour forcer l'application de la loi via les tribunaux. Cela pourrait aussi inclure un partenariat avec une station de radio nationale pour continuer à sensibiliser sur ce point et instaurer un débat national.

### **Ce que le plaidoyer n'est pas**

#### **Travaux de vulgarisation**

Encourager les ménages à adapter leurs pratiques agricoles ou sanitaires fait partie intégrante de la stratégie programmatique de CARE. Cependant, les travaux de vulgarisation visent à influencer les décisions individuelles prises au niveau des ménages, et non l'attitude ou les décisions des responsables politiques affectant la plupart des ménages.

#### **Information et communication**

Le plaidoyer entend modifier ou instaurer un enjeu politique et devra toujours être soutenu par des communications tactiques (des messages clés et des relations avec des journalistes d'influence, prise en considération par les détenteurs de pouvoir). Les messages de plaidoyer peuvent avoir un effet bénéfique : contribuer à la sensibilisation du public sur le travail de CARE. À noter, cependant, que les communications générales (les études de cas, photographies de projets) ne font pas partie du plaidoyer.

#### **Faire connaître CARE auprès des gouvernements**

Construire de bonnes relations avec les décideurs est déterminant pour jeter les bases du plaidoyer et asseoir sa crédibilité. Cependant la simple information du gouvernement par rapport aux programmes de CARE ne donne pas de crédibilité. Dans le plaidoyer, le partage d'informations est utilisé comme stratégie délibérée pour influencer les décisions propres aux responsables politiques.

#### **Collecte de fonds**

L'objectif premier du plaidoyer n'est pas d'accroître les fonds de CARE. Le plaidoyer peut impliquer une demande aux décideurs d'allouer plus de ressources aux priorités d'aide humanitaire et de développement, qui peut éventuellement bénéficier à CARE. De plus, un plaidoyer interne plus efficace peut permettre à CARE de structurer les priorités des donateurs, voire d'aller jusqu'à influencer

l'agenda gouvernemental, le comportement des entreprises, une politique publique particulière ou la mise en œuvre d'une politique.

## **Pourquoi un plaidoyer à CARE ?**

Notre vision et notre mission reconnaissent la nécessité de solutions innovantes pour éradiquer la pauvreté et influencer les politiques. Cela devrait faire partie de nos efforts pour atteindre un changement durable. Tel que défini dans l'approche programmatique, le plaidoyer peut se révéler un formidable outil pour d'autres stratégies notamment la prestation de services, le renforcement des capacités et l'assistance technique.

- En tant qu'organisation basée sur les droits et centrant ses efforts sur les causes structurelles de la pauvreté (généralement liées à l'absence ou à l'application insuffisante des politiques), le plaidoyer peut nous aider à obtenir des résultats durables et à orienter les priorités futures au niveau national, international, celles des donateurs et du secteur privé, comme par exemple l'inclusion des critères du genre dans les réponses d'urgence.
- Le plaidoyer nous permet de réagir aux menaces et aux opportunités de développement (réductions de budgets d'aide au niveau national, législations restrictives envers les ONG, voire un nouvel objectif du développement lié au genre).
- Le plaidoyer auprès d'organismes internationaux tels que l'ONU et l'Union européenne (UE) peut aider à établir des critères ou des objectifs utilisables pour rendre les gouvernements dans le monde entier redevables (Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, Objectifs du millénaire pour le développement, OMD).
- Le plaidoyer est en mesure d'amplifier la voix des femmes et des autres communautés pauvres et marginalisées en leur garantissant d'être entendues par les détenteurs de pouvoir.
- Le plaidoyer incarne la redevabilité. Ceux qui ont le pouvoir, notamment les gouvernements, doivent tenir les engagements faits aux citoyens et les entreprises doivent tenir leurs engagements vis-à-vis de leurs clients et des communautés où ils œuvrent. S'ils manquent à ces engagements, les citoyens peuvent recourir au plaidoyer pour s'assurer de la redevabilité des détenteurs de pouvoir.

### Quels changements le plaidoyer peut-il apporter ?

Ce manuel reprend des initiatives nationales et internationales de plaidoyer de CARE, incluant :

- L'extension de systèmes d'eau et d'assainissement dans les écoles kenyanes pour toucher 20 000 enfants et le doublement des budgets annuels pour équiper les écoles en systèmes d'eau et d'assainissement.
- Faire du lobbying pour obtenir un mécanisme international de traitement des pertes et dommages face à l'intensité et à la sévérité des impacts du changement climatique ne pouvant plus être réglés par l'adaptation et l'atténuation.
- Contribuer à mettre en avant la législation nationale pour lutter contre les violences faites aux femmes au Bangladesh, en quantifiant leur coût dans l'économie nationale.

Ces dernières années ont vu de nombreuses campagnes internationales de plaidoyer menées par d'autres organisations cherchant à éradiquer la pauvreté en profondeur, notamment :

**La campagne internationale pour l'interdiction des mines antipersonnel (ICBL)** débutée en 1991. Lancée par un petit groupe d'organisations partageant les mêmes convictions (initialement Medico et la Fondation américaine des vétérans du Vietnam puis Handicap international et Mine Action Group et plus tard Human Rights Watch), la campagne se transforma vite en une coalition présente dans une centaine de pays. La campagne a continué de garantir un suivi et une mise en œuvre par les États jusqu'en 2010, plus de 150 États ayant alors adhéré au traité.

**Jubilee 2000** était une campagne internationale visant à abolir la dette des pays pauvres d'ici à l'an 2000. Née du réseau britannique Debt Crisis en 1997, elle a rapidement trouvé sa vitesse de croisière. La coalition britannique était administrée par un secrétariat puissant qui mit en place une coalition mondiale mal définie. Se concentrant sur le G8 en 1998 (Birmingham) et 1999 (Cologne), la campagne mobilisa non seulement des activistes religieux mais aussi une audience plus large. Elle atteignit son sommet à Cologne lors de la négociation de l'allègement de la dette en obtenant une subvention de 27 milliards de dollars pour les créances de pays en voie de développement.

**La campagne d'accès au traitement (TAC)** qui promeut l'accès universel au traitement du VIH/SIDA fut lancée au Cap le 10 décembre 1998. Elle créa un mouvement de base qui continua à soutenir et à s'opposer au gouvernement sud-africain, à harceler les compagnies pharmaceutiques, à éduquer les populations et à défier la politique internationale. Une fois le président Jacob Zuma élu, le gouvernement sud-africain modifia enfin ses politiques relatives au traitement VIH/SIDA. Aujourd'hui, 1,2 million de Sud-Africains bénéficient de médicaments antirétroviraux (ARV).

### OUTIL EXTERNE

Ces exemples sont tirés de « Campagne pour la justice internationale », 1991-2011, de Brendan Cox, en mai 2011.

#### Les trois éléments clefs d'un plaidoyer efficace



### Qu'est-ce qui rend le plaidoyer efficace ?

Les trois ingrédients essentiels du plaidoyer et de la prise de décision sont la politique, les évidences<sup>1</sup> et la faisabilité. L'expertise de CARE consiste à réunir ces données pour appuyer son plaidoyer. Toutefois, elles ne concrétisent pas à elles seules les impacts du plaidoyer (et ces évidences ne doivent pas non plus provenir spécialement de CARE). Elles doivent servir à orienter la décision vers des solutions politiques réalisables, en étant claires sur la faisabilité de l'objectif de CARE en termes de plaidoyer. Enfin, le contexte politique est essentiel. Ainsi, il est inutile de faire pression sur un gouvernement pour dépenser plus en faveur d'un service particulier à l'approche d'une élection importante, car ce gouvernement ne sera pas en mesure de s'engager pour des fonds nouveaux. Il faut en revanche réfléchir au meilleur moyen d'intégrer la demande dans une déclaration de principe des principaux partis politiques.

<sup>1</sup> Tout au long du manuel on se référera à « évidence » en tant que sources, données factuelles en appui au plaidoyer (il s'agit d'un anglicisme)

### Les conditions d'une campagne de plaidoyer réussie

- **Fonctionnement des institutions décisionnaires** : les institutions législatives, légales et réglementaires adéquates fonctionnent suffisamment bien pour que le plaidoyer soit efficace.
- **Ouverture de fenêtre d'opportunité politique** : les événements ou tendances externes stimulent la demande de solutions.
- **Solution faisable/ applicable** : une solution faisable a été développée et mise en œuvre et a produit les bénéfices attendus.
- **Plan directeur dynamique** : Une stratégie de plaidoyer et de communication pragmatique et flexible est prête à être mise en œuvre.
- **Leaders de campagnes influents** : les principaux défenseurs peuvent réunir et organiser les ressources pour mettre en œuvre la stratégie et le plan de communication.
- **Coalition de soutiens influents** : les alliés peuvent influencer les décideurs et aider le directeur de campagne dans la recherche de la solution.
- **Public mobilisé** : le public concerné soutient activement la solution et ses principes sociaux sous-jacents.
- **Champions internes** : les décideurs pouvant vaincre l'opposition appuient la solution et ses principes sous-jacents.
- **Ligne claire de mise en œuvre à suivre** : l'institution concernée a la volonté et la capacité de mettre en œuvre la solution.

(De : [www.redstonestrategy.com](http://www.redstonestrategy.com))

## Comment le plaidoyer s'intègre à la théorie du changement social de CARE

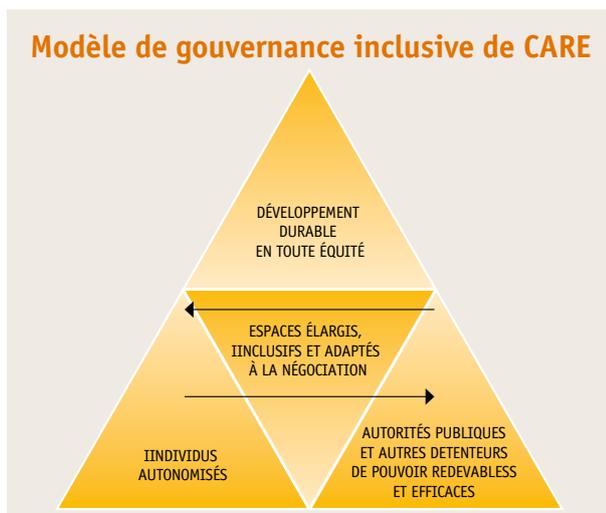
Le plaidoyer est bien intégré à notre stratégie de programme CARE 2020. Cette stratégie est basée sur une richesse d'expérience de 70 ans de lutte contre la pauvreté, sur notre analyse des stratégies qui aboutissent à un changement social positif et sur notre engagement total à traiter les principaux facteurs qui empêchent l'accomplissement des droits, notamment ceux des femmes et des filles.

La stratégie programmatique initiale de CARE indique clairement que la pauvreté puise ses racines dans des relations de pouvoir inéquitables dont résulte la distribution inégale des ressources et des opportunités entre les hommes et les femmes, entre détenteurs de pouvoir et communautés marginalisées, et entre pays. CARE estime que la pauvreté ne sera vaincue qu'en remédiant à ces déséquilibres sous-jacents de pouvoir. Le plaidoyer joue un rôle-clé dans le redressement de ces injustices.

Plus spécifiquement, la stratégie programmatique initiale CARE 2020<sup>2</sup> propose trois points clefs visant à catalyser le changement social:

- **Action humanitaire.** Dans les urgences, nous intervenons pour sauver des vies en portant une attention particulière aux femmes et aux plus marginalisés. Notre action humanitaire implique une préparation réfléchie et une action rapide, une intervention d'urgence et de relèvement, et encourage la résilience future et le développement équitable. L'action pour réduire les impacts et les risques et garantir les progrès en matière de développement doit constituer une priorité croissante pour CARE au regard de l'ampleur croissante, de la sévérité et du nombre de catastrophes naturelles.
- **Promouvoir des solutions innovantes pour le développement durable.** Nos programmes produisent des solutions innovantes grâce à une qualité de service essentielle, au renforcement des capacités, à l'acquisition d'une résilience visant à réduire le risque et facilitent l'autonomisation des plus vulnérables, en particulier les femmes et les filles. Ils sont basés sur une analyse historique approfondie des facteurs de pauvreté et d'injustice sociale dans un contexte particulier et adaptés aux besoins des plus marginalisés. Nous nous concentrons tout particulièrement sur les domaines de la santé sexuelle reproductive et maternelle (SRMH), les violences faites aux femmes, la sécurité alimentaire et nutritionnelle et le développement économique des femmes. Les évidences et apprentissages acquis dans ces programmes constituent l'essentiel du troisième point, visant à démultiplier notre impact.
- **Démultiplier l'impact.** Tout notre travail vise à avoir un impact au sein et au-delà des communautés où nous œuvrons. Nous utilisons les évidences et apprentissages de notre action humanitaire et de nos programmes de développement sur le long terme pour influencer des changements sociaux plus larges. C'est à travers ce rôle que CARE peut contribuer à un impact plus profond et durable en mettant en évidence les modèles qui ont eu du succès, en capitalisant sur les connaissances, en plaidant pour la reproduction et l'expansion d'approches probantes, en prônant les solutions en faveur des pauvres, en influant sur les détenteurs de pouvoir à tous les niveaux afin de modifier leurs politiques et leurs pratiques, et en jouant un rôle de rassembleur et de négociateur entre les parties prenantes.

<sup>2</sup> La stratégie programmatique initiale est présentée au Comité de CI en juin 2014.



**Le plaidoyer est l'une des stratégies les plus importantes de CARE pour démultiplier notre impact au-delà des communautés au sein desquelles nous œuvrons directement.** Cette stratégie est essentielle dans sa complémentarité avec d'autres.

Aussi, si les déséquilibres du pouvoir émanent de la pauvreté, il est essentiel de définir comment le plaidoyer peut appuyer la gouvernance inclusive.

**Que signifie une gouvernance inclusive ?** La gouvernance est l'exercice du pouvoir dans la gestion des affaires publiques. Nous estimons que signifie une gouvernance inclusive", could you rewrite "Nous estimons que si les citoyens sont autonomes, **si** les détenteurs de pouvoir sont efficaces, responsables et réactifs et **si** les espaces de négociation sont élargis, efficaces et inclusifs, **alors** le développement durable et équitable peut être instauré. Un changement significatif est nécessaire dans ces trois domaines pour concrétiser un impact durable.

Le plaidoyer est fondamental pour mettre en œuvre chacune des trois composantes du changement social.

1. En soutenant **l'autonomisation des citoyens**, notamment des femmes et des filles marginalisées, l'objectif est de leur donner les moyens d'être actifs et d'exiger la mise en œuvre de leurs droits, ce qui peut être obtenu en travaillant en coalition et en renforçant les capacités de plaidoyer des organisations et mouvements représentant les femmes et les filles marginalisées. CARE a comme objectif d'être un partenaire de soutien et d'autonomisation de ces mouvements, en s'en inspirant et en partageant nos compétences, nos expériences et nos capacités professionnelles aux niveaux mondial, régional, national et local. CARE peut aussi soutenir des campagnes de plaidoyer agissant sur les structures et les relations à même de priver les femmes de participer activement aux actions de reconnaissance des droits (campagne pour de meilleurs salaires et flexibilité des conditions de travail pour les femmes).
2. Le plaidoyer est fondamental pour **rendre les détenteurs de pouvoir plus efficaces, redevables et réactifs** envers les individus vivant dans la pauvreté et notamment des femmes et des filles exclues. Si les

pouvoirs publics et les autres détenteurs de pouvoir tel que le secteur privé sont redevables, alors les populations touchées par la pauvreté auront accès à des services de qualité supérieure et à d'autres biens publics (et parfois des biens du secteur privés tels que des salaires décentes).

3. Enfin, le plaidoyer peut contribuer à **promouvoir l'interaction entre les individus autonomisés et les décideurs** en ouvrant les espaces formels et informels destinés au dialogue et aux négociations pour s'assurer que les intérêts des communautés pauvres et marginalisées sont préservés et que les ressources sont attribuées de manière plus transparente, redevable et équitable. Cette interaction doit intervenir au niveau local, national et international. Les programmes de CARE traitent souvent de l'interaction entre les communautés pauvres et marginalisées et les autorités locales. CARE travaille également avec les communautés et les responsables (leaders) informels, notamment les chefs religieux, pour commencer à transformer les normes ou pratiques sociales nuisibles aux femmes. Le plaidoyer peut aider et servir de passerelle d'interaction aux niveaux local et international, en facilitant par exemple le dialogue entre les coalitions nationales et les ministres en exercice, ou en appuyant la participation des activistes aux conférences internationales pour faire entendre leurs voix à l'ONU.

Si les efforts de plaidoyer et de gouvernance inclusive doivent dépasser le niveau des ménages, l'approche globale de CARE face aux changements sociaux reconnaît que les changements significatifs dans les relations de pouvoir sont aussi nécessaires aux niveaux de ménage. En tant qu'organisation s'engageant à réaliser l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, CARE cherche à augmenter le pouvoir individuel des femmes ET à modifier les barrières structurelles afin de faire évoluer les normes, politiques et relations essentielles sociales et culturelles pour donner aux femmes et aux hommes de nouveaux rôles. Le plaidoyer de CARE, souvent, contribuera aussi à faire progresser les structures, les relations et les pouvoirs des femmes au-delà du niveau des ménages.

Ce manuel encourage l'utilisation exhaustive d'analyses genre dans le cadre du développement à la fois des objectifs et des stratégies de plaidoyer et dans le cadre d'atténuation de risques.

De plus, les mouvements pour l'égalité des genres et les groupes d'impacts devront être considérés comme parties prenantes essentielles et si possible, s'engager à déterminer les objectifs et stratégies de plaidoyer, ce qui contribuera à confirmer que le travail de CARE complète, au lieu de distraire ou dupliquer, les mouvements existants.

Le diagramme ci-contre représente le cycle de planification en huit étapes à appliquer lors de la conception et de la mise en œuvre d'une stratégie de plaidoyer.

## 2. Le cycle de planification et de mise en œuvre du plaidoyer

Il constitue le processus idéal pour intégrer dès le début le plaidoyer dans un programme ou une campagne (tel que l'exemple SWASH+ l'illustre tout au long de ce manuel).

Souvent, CARE utilise le plaidoyer pour saisir les opportunités et les enjeux (avoir un objectif distinct sur l'égalité des genres dans le processus post-2015 des OMD, défendre les budgets d'aide nationale au Royaume-Uni ou aux États-Unis, ou encore protéger les flux d'envois de fonds en Somalie). Dans ces cas, le cycle continue d'être adapté, mais doit être appliqué rapidement. Le temps pourrait ainsi être mieux utilisé à déterminer les requêtes et les messages de la politique plutôt qu'à discerner le problème ou entreprendre des recherches pour développer les évidences.

Les contraintes de temps et de ressources (réunir les acteurs clés pour une planification optimale) indiquent qu'il peut être tentant de démarrer à l'étape 7 : plan d'action et mise en œuvre. Toutefois, sauter les étapes clés comme la compréhension du contexte et la définition des demandes qu'exige la politique peut sérieusement nuire à l'efficacité de la stratégie dans son ensemble.

Au final, les étapes sont étroitement liées. En effet, les étapes 3 et 5 peuvent apparaître semblables. Toutefois, l'« objectif » (Étape 3) a vocation à être une vision ambitieuse du changement alors que la demande politique (Étape 5) doit être le changement pratique de politique que les détenteurs de pouvoir et le contexte autoriseront à un moment particulier.

Le cycle devra être systématiquement révisé selon un suivi et une évaluation réguliers des résultats et selon le contexte politique.

Ce manuel comprend de nombreux exemples de plaidoyer de CARE destinés à illustrer différentes étapes du cycle. Il comprend également une étude de cas de SWASH+, un programme d'eau et d'assainissement expérimenté à l'échelle du Kenya. Cette étude de cas a suivi intégralement le cycle de planification du plaidoyer et est utilisé tout au long du manuel pour en illustrer les huit étapes.

### ÉTUDE DE CAS 1 : SWASH+

#### Poursuite et mise à échelle de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène à l'école, plus l'impact communautaire

Les installations d'eau et d'assainissement inadaptées aux écoles illustrent la crise mondiale liée à l'eau et à l'assainissement. Le programme SWASH+ a œuvré via plaidoyer et recherche appliquée, à la réalisation de systèmes durables d'eau, d'assainissement et d'hygiène (WASH) destinés aux écoles sur tout le territoire kenyan. Un projet pilote d'apprentissage dans 200 écoles primaires a contribué depuis au changement dans 20 000 écoles du pays et le ministre kenyan de l'Éducation a doublé le budget annuel de l'eau et de l'assainissement dans les écoles primaires.

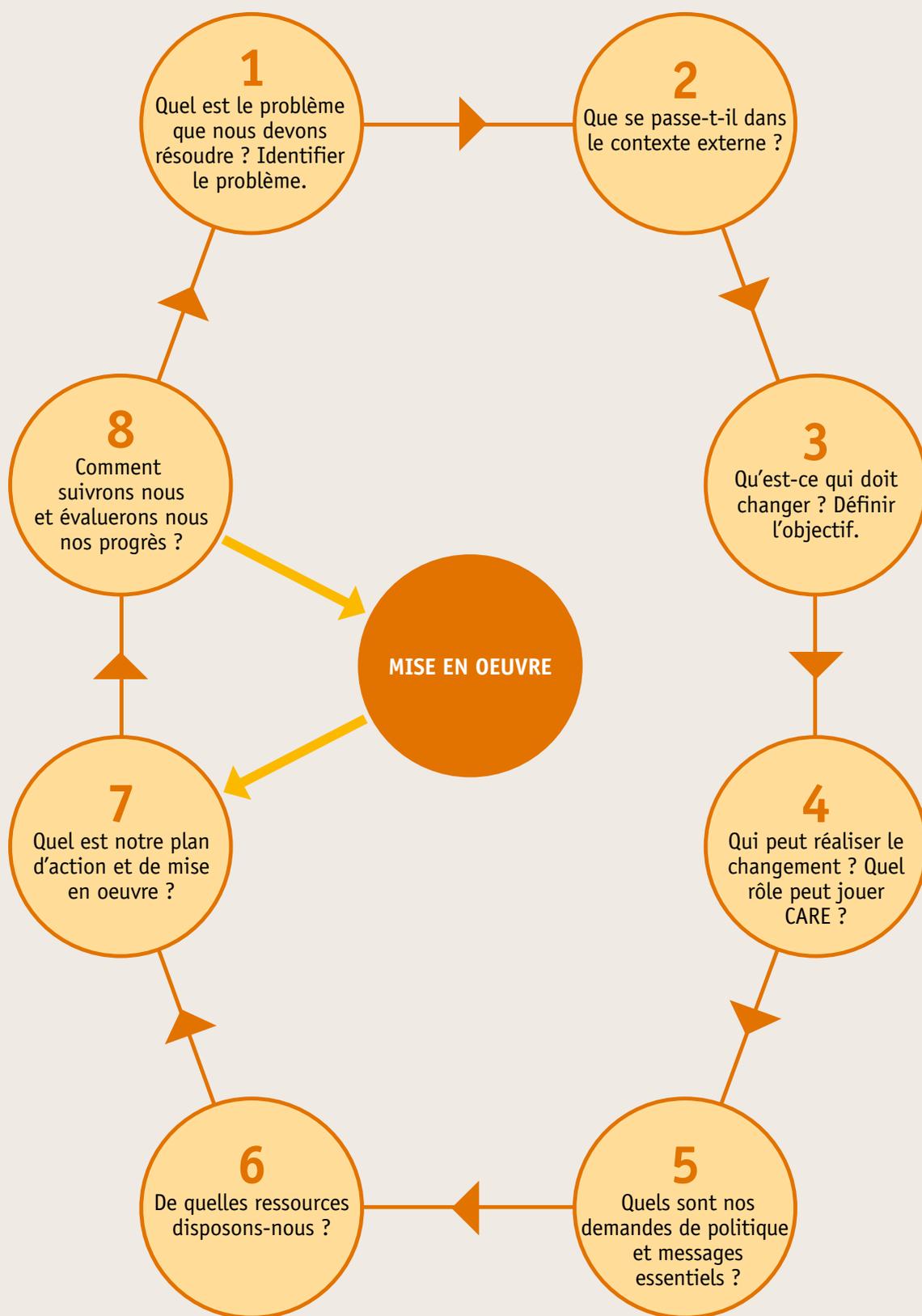
SWASH+ est un programme de cinq ans financé par la Fondation Bill et Melinda Gates qui inclut CARE, le Center for Global Safe Water de l'Université d'Emory et Water.org. Les recherches et le plaidoyer se sont concentrés sur l'augmentation du budget pour les coûts d'opération et de maintenance, l'amélioration des systèmes de redevabilité centrés sur le suivi et l'évaluation, visant à promouvoir plus efficacement la connaissance de WASH grâce à la formation des professeurs et le cursus national.

Les objectifs du plaidoyer ont été développés grâce à l'Arbre à Problèmes et des analyses des parties prenantes. SWASH+ a utilisé une cartographie des résultats pour suivre les progrès par rapport à ces objectifs. Les objectifs spécifiques de plaidoyer devaient identifier d'importants domaines d'intervention et impliquer les décideurs pour actualiser les connaissances et identifier les lacunes d'apprentissage pour pouvoir agir en tant que conseillers pédagogiques auprès des ministères concernés.

Les enseignements tirés sont les suivants :

1. L'utilisation d'une base s'appuyant sur les évidences assoit la crédibilité auprès des décideurs.
2. Un certain temps et un suivi significatifs sont nécessaires ainsi qu'un personnel aux compétences adaptées.
3. La « maturité » de l'environnement de la politique extérieure est cruciale car elle peut faire aboutir ou échouer les initiatives induisant les changements au niveau national. Le succès des initiatives de plaidoyer ne doit pas être isolé mais se centrer sur le cadre de politique extérieure dès le départ, évaluer les besoins des données et les rôles et responsabilités des parties prenantes, et fixer des objectifs raisonnables.

### Cycle de planification et de mise en oeuvre du plaidoyer



## ÉTAPE 1 Le problème

La première étape est d'identifier le problème lié à la politique devant être résolue et ses causes sous-jacentes : par exemple, les politiques pourraient être inexistantes, inefficaces ou inappliquées.

Les problèmes de politiques peuvent quelquefois être facilement identifiés en s'appuyant sur l'expérience programmatique, à l'image du processus de fiche d'évaluation par les communautés sur un service local particulier qui peuvent montrer les problèmes plus larges de budgets nationaux. Dans d'autres cas, la société civile locale pourrait demander des changements de législation nationale sur la violence domestique et faire appel au soutien de CARE. CARE pourrait aussi prendre des mesures proactives pour identifier les problèmes et comprendre notre valeur ajoutée, comme ce fut le cas quand CARE a soutenu le mouvement des travailleurs domestiques en

Amérique latine (voir étude de cas). Lors d'une urgence, les obstacles à l'accès humanitaire ou l'absence de donations se présentent comme des problèmes immédiats.

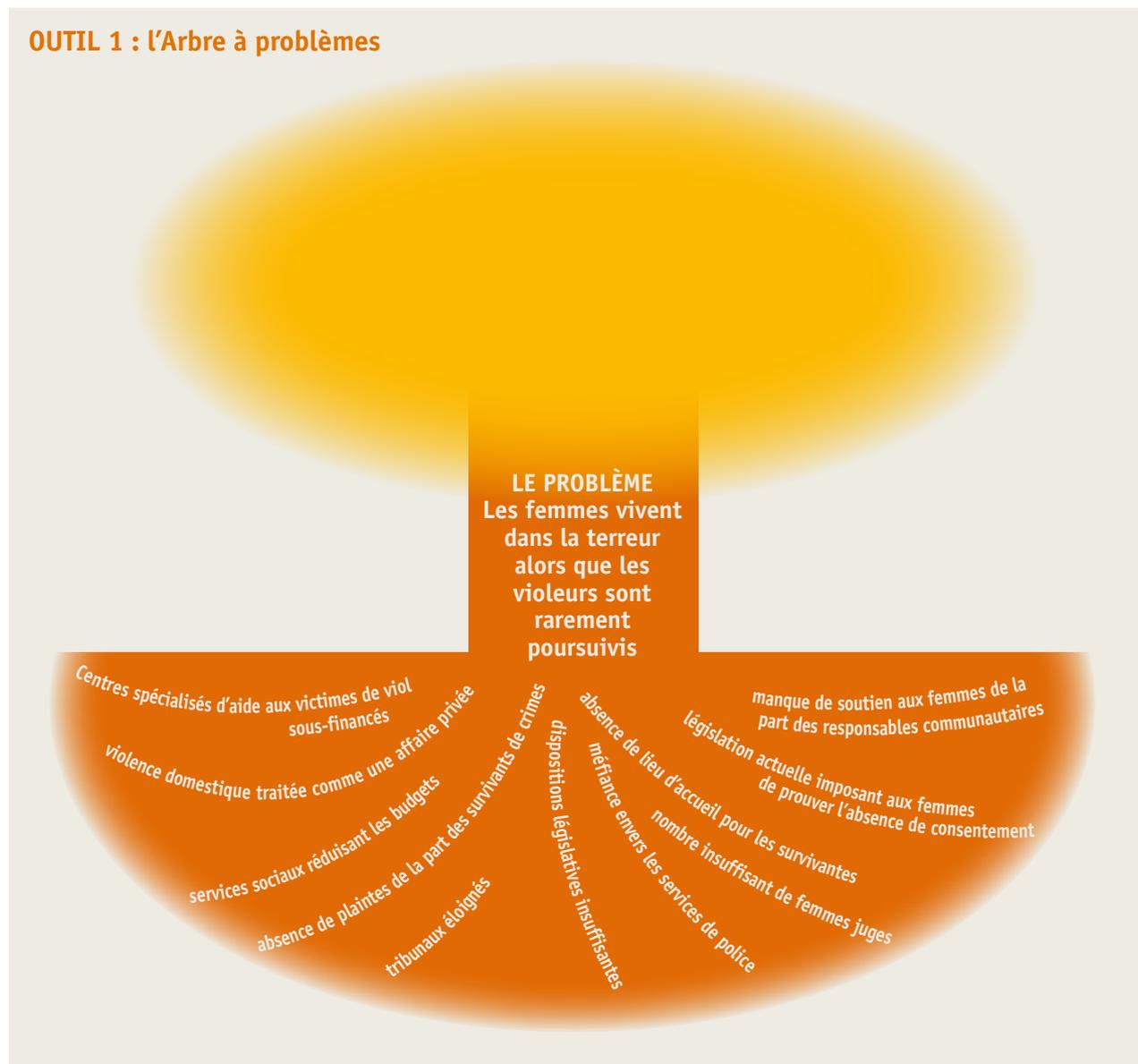
Toutefois, il est mieux de ne pas considérer un problème comme parfaitement compris sous peine d'inefficacité du plaidoyer. L'utilisation d'outils tels que l'Arbre à Problèmes (voir ci-dessous) ou les Théories du Changement peut constituer un gain de temps sur le long terme.

### OUTIL 1 : L'Arbre à problèmes

Les Arbres à problèmes aident à trouver des solutions en cartographiant l'anatomie des causes et des effets d'un enjeu à l'instar d'une carte mentale - quoique plus structurée- ce qui apporte plusieurs avantages :

- Le problème et ses causes parfois interconnectées voire contradictoires sont mieux perçus, ce qui constitue souvent la première étape vers des solutions gagnant-gagnant.

### OUTIL 1 : L'Arbre à problèmes



- Il peut s'avérer utile d'établir si des informations, des faits ou des ressources complémentaires sont nécessaires pour constituer un argument solide ou mettre en œuvre une solution convaincante.
- Les enjeux actuels – plutôt que les enjeux apparents, futurs ou passés – sont traités et identifiés.
- Le processus d'analyse contribue la plupart du temps à une compréhension, une finalité et une action communes.

Le problème ou l'enjeu lié à la politique est inscrit au centre du tableau et représente le tronc de l'arbre. Les causes et les conséquences du problème central représentent les racines. La question « pourquoi un enjeu est un problème ? » doit être régulièrement répétée pour en trouver les causes structurelles.

Les questions de débat peuvent inclure :

- Quelles causes et conséquences s'améliorent lesquelles empirent et lesquelles demeurent ?
- Quel est l'aspect genre des problèmes identifiés ?
- Quelles sont les conséquences les plus graves ? Les plus préoccupantes ? Quels critères sont fondamentaux pour aller de l'avant pour nous ?
- Quelles sont les causes les plus faciles/difficiles à traiter ? Quelles seraient les solutions ou les options possibles ?
- En quoi un changement de politique aiderait à traiter une cause ou une conséquence, ou à trouver une solution ?

Une fois le problème, ses causes et conséquences identifiés, la prochaine étape consiste en une analyse du contexte, qui aidera à déterminer pour quelles causes et conséquences privilégier les efforts de plaidoyer. Ensuite, l'Arbre à Problèmes peut se convertir en Arbre à Objectifs, afin de bien les établir (voir étape 3).

### ÉTUDE DE CAS 2 : SWASH+

#### L'utilité de l'Arbre à problèmes dans SWASH+

Dans un monde en développement, un environnement scolaire sain est souvent secondaire par rapport à l'apprentissage, et le système WASH dans les écoles est entravé par les ressources locales inadaptées et la redevabilité gouvernementale des prestations dans le cadre de WASH. Si la conception de trois objectifs politiques de SWASH+ résulte directement de l'analyse des conclusions de la recherche- par exemple, le besoin d'augmenter les budgets de maintenance, les deux autres questions centrales proviennent de l'analyse de l'Arbre à problèmes. Cet exercice a permis de révéler la grande variabilité d'efficacité des installations d'eau et d'assainissement en milieu scolaire. Pour encourager les réalisations, SWASH+ a fait du plaidoyer pour des systèmes améliorés de suivi et d'évaluation, des systèmes d'évaluation standardisés, des outils de suivi simplifiés et une charte globale de durabilité qui cartographiera les progrès de la stratégie nationale en matière de santé à l'école.

SWASH+ a également lancé des programmes pilotes de renforcement de la redevabilité et des modèles de prestations de services au sein de l'école pour identifier potentiellement les solutions sur le terrain tel que le suivi parental qui peut être mis à l'échelle requise.

### ÉTUDE DE CAS 3

#### Œuvrer avec les mouvements des droits des femmes en Amérique latine

En Amérique latine, CARE a décidé de prendre des mesures proactives en demandant aux organisations des droits des femmes quels étaient selon elles les enjeux qu'une ONG comme CARE devait privilégier. Leur réponse a été : les droits des travailleurs domestiques, une question d'égalité des genres et de droits du travail soigneusement dissimulée dans la sphère domestique privée. Les organisations de travailleurs domestiques récemment constituées et pauvres en ressources ont accueilli favorablement le soutien d'une organisation d'expérience comme CARE. CARE a apporté son soutien à des partenaires au Pérou, en Équateur et en Bolivie pour demander la ratification d'une Convention de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), pour garantir de meilleurs salaires et conditions aux travailleurs domestiques. L'OIT a depuis adopté la Convention 189, première norme internationale à protéger les 100 millions de travailleurs domestiques dans le monde.

## ÉTAPE 2

### Le contexte

Selon la définition du dictionnaire d'Oxford (en anglais), le contexte est constitué par « les circonstances qui servent de cadre à un évènement, une déclaration ou une idée dans des termes parfaitement compréhensibles ».

Il est difficile de décider quelle cause ou conséquence d'un problème est à intégrer au plaidoyer sans prendre en compte ce qui est réaliste et réalisable selon les circonstances. Le contexte englobe le paysage politique, économique et culturel ainsi que les motivations visées et les relations avec et entre les décideurs. L'élaboration des politiques doit répondre aux crises et aux opportunités, aux nouveaux acteurs et aux informations, aux médias, aux préoccupations et aux besoins des citoyens ou à la législation internationale et aux agendas de développement global (des nouveaux traités ou objectifs). L'élaboration des politiques ne peut se réaliser dans un espace vide. D'autres peuvent avoir déjà débuté leur engagement sur des problèmes similaires et il est important d'en tirer les leçons pratiques.

Exemple : les preuves scientifiques démontrent que le changement climatique est réel, mais une impasse politique survient quand on essaie de se mettre d'accord pour y remédier. Le contexte, qui comprend les coûts financiers inhérents, les prix croissants de l'énergie et un modèle économique privilégiant la croissance au détriment de la durabilité environnementale et la protection des intérêts nationaux, constituent globalement un échec dans la résolution du problème. Toujours est-il que des évènements climatiques toujours plus extrêmes, les progrès technologiques et le contentieux peuvent être des facteurs à même de modifier le contexte où le changement peut se produire.

Le rôle de CARE dans un contexte donné doit aussi être pris en compte. Par exemple, il peut ne pas être approprié pour CARE de mener une initiative de plaidoyer dans un pays qui menace de l'expulser. La sécurité du personnel de CARE et de ses partenaires doit toujours être privilégiée lorsqu'une initiative est entreprise. CARE doit aussi réfléchir à l'impact que son rôle, dans un contexte donné, peut avoir sur ses bénéficiaires. Toute initiative de plaidoyer doit s'assurer de « NE PAS NUIRE » et d'intégrer pleinement les éventuelles répercussions liées au genre. Il y a à CARE des outils et du personnel qui peuvent aider à entreprendre ces analyses (voir aussi la section 3 de ce manuel : gestion des risques, garantir la cohérence).

#### OUTIL INTERNE : ANALYSE DE GENRE / NE PAS NUIRE

Voir la boîte à outils sur l'analyse de genre de CARE International ainsi que les **Bonnes pratiques en matière d'analyse de genre**. Consulter l'espace wiki CARE Conflict pour en savoir plus sur la sensibilité aux conflits ou sur le cadre Ne pas nuire<sup>3</sup>.

Tous ces facteurs contextuels doivent être soigneusement comparés avant de décider de toute action.

#### OUTIL 2 : analyse PESTLE

Il est utile de fractionner le processus de lancement de l'analyse contextuelle en parties soumises à une analyse PESTLE. Cet outil met en avant la compréhension systématique d'un environnement élargi. Il peut aussi contribuer à identifier de nouvelles problématiques et opportunités à l'horizon, de créer des scénarios et de développer une vision cohérente.

PESTLE est l'acronyme correspondant aux facteurs ou tendances Politiques, Economiques, Sociales, Technologiques, Légales et Environnementales.

#### OUTIL 2 : analyse PESTLE



Politique



Economique



Social



Technologique



Légal



Environnemental

**Politique :** Quels sont les facteurs et tendances politiques pertinentes dans le pays (incluant le gouvernement, le corps législatif, le contrôle/manque de contrôle du système judiciaire ainsi que les autres mouvements politiques et les groupes de pression) ? Il faut aussi considérer comment sont respectées les normes internationales en vigueur (engagements découlant des traités, adhésion aux organismes régionaux).

Vérifiez ce que disent ministres et premiers ministres/présidents. Examinez leurs récents discours et étudiez s'ils se sont engagés dans des manifestes électoraux ou des plans gouvernementaux et s'ils respectent ces engagements. Il peut aussi s'avérer intéressant d'examiner les publications ministérielles en vigueur tels que les documents stratégiques indiquant les objectifs fixés, s'ils sont en phase avec l'agenda de CARE et s'ils ont été atteints.

Les doctrines des partis peuvent aussi influencer sur la prise de décision. Il est important de passer en revue les débats parlementaires concernés pour vérifier si la position du gouvernement fait l'objet d'un accord<sup>4</sup>. Il convient aussi d'identifier les acteurs politiques susceptibles de s'opposer à l'agenda de CARE et de prendre en compte l'intervention de CARE.

<sup>3</sup> Do No Harm, en anglais.

<sup>4</sup> Les ONG souscrivent souvent aux programmes de veille parlementaire (au Royaume-Uni, CARE International – CIUK – s'appuie sur la couverture médiatique des questions de développement du parlement britannique).

**Économique :** quels sont les facteurs et tendances économiques du pays (d'où vient l'argent du gouvernement, les principaux employeurs du secteur privé, la répartition des revenus et les niveaux de pauvreté) ? Les ressources sont souvent contestées, il est donc important d'analyser les principales sources et niveaux de revenus du gouvernement ou du secteur visé par CARE pour cartographier les tendances budgétaires mais surtout ce qui est économiquement réalisable. Il est aussi intéressant de prendre en compte les contraintes éventuelles de capacité des fonctionnaires travaillant pour les prestataires de services du fait que ce sont eux qui devront instaurer les changements proposés.

**Social :** quels sont les tendances et facteurs sociaux en vigueur dans le pays (notamment la démographie, les statistiques sur la santé et l'éducation, le taux d'emploi, la propriété foncière, la liberté des médias, les affiliations religieuses des différentes parties de la société) ? Il faut prendre en compte les facteurs clefs contribuant à la pauvreté et à l'inégalité liée au genre.

**Technologique :** quels sont les facteurs et tendances technologiques du pays (incluant la technologie de l'information, les infrastructures, l'accès aux télécommunications et à la presse audiovisuelle) ?

**Légal :** quels sont les facteurs et contraintes légaux en vigueur dans le travail de plaidoyer ? L'agenda que CARE propose est susceptible d'avoir un précédent législatif, aussi est-il important de vérifier les articles de la constitution, les lois, les politiques et les plans relatifs au problème. Des réformes peuvent déjà avoir été tentées et il est donc utile d'analyser l'histoire de ces réformes et d'identifier les blocages actuels. Il est aussi important de vérifier si les organes de surveillance comme les Commissions des droits de l'homme ou les médiateurs ont autorité pour agir et s'ils prennent véritablement en charge les cas liés au problème.

**Environnemental :** quelles sont les tendances environnementales du pays (relatives à la déforestation, la pollution, la sécheresse/l'inondation, l'agriculture) ? En quoi le changement climatique affecte-t-il le problème pour lequel CARE entend faire du plaidoyer ? Si c'est un facteur, comment la réponse de CARE peut-elle le prendre en compte ?

Comment utiliser PESTLE

1. Lister les facteurs externes susceptibles d'affecter la cause ou la conséquence du problème défini dans les catégories ci-dessus.
2. Identifier ceux parmi les plus significatifs en tant qu'opportunités ou menaces. Réfléchir en quoi ils touchent différemment les hommes et les femmes.
3. Se mettre d'accord sur les cinq tendances clefs cruciales à l'enjeu.
4. Entreprendre des recherches approfondies sur ces cinq tendances si besoin.

## Recherche et collecte de renseignements

Outre entreprendre une analyse PESTLE unique ou un tour d'horizon, il est important de continuer à s'informer sur les problèmes pour lesquels CARE souhaite engager un plaidoyer, dans le cas où le contexte ou les acteurs-clefs changent. Il faut considérer ce que font les autres, que ce soit la publication de nouveaux résultats sur la thématique ou s'appuyer sur les dernières réunions gouvernementales. Cela vaut aussi la peine d'envisager des résumés hebdomadaires de recherches et d'analyses sur le problème, de commencer à suivre de près les acteurs et les comptes rendus afin de consolider les objectifs de CARE.

### ÉTUDE DE CAS 4 : SWASH+

#### Pourquoi SWASH+ a privilégié un point de vue externe

Au début du projet, SWASH+ était trop centré sur l'intérieur, en se focalisant sur l'analyse interne plutôt que sur l'environnement externe. L'engagement gouvernemental de SWASH+ était initialement centré au niveau du district, utile pour asseoir le programme au contexte local mais isolait le personnel impliqué dans les initiatives nationales. Cette situation a retardé la capacité de SWASH+ à définir comment influencer et soutenir au mieux le budget et les actions gouvernementales similaires et contribuer efficacement à de formidables initiatives déjà en place pour le programme scolaire WASH appliqué par exemple par le ministère kenyan de l'Éducation, le Département pour le développement international du Royaume-Uni (DFID) et l'UNICEF. De plus, SWASH+ n'a recruté aucun personnel en charge des politiques avant la troisième année du projet car la priorité initiale demeurait la construction d'infrastructures et la mise en œuvre d'activités liées au changement de comportement et à l'apprentissage relatif à la recherche expérimentale. Ce retard à influencer en priorité la politique a induit une courbe d'apprentissage accélérée pour instaurer des relations vitales et bien comprendre les systèmes de gouvernance pertinents. Toutefois, un conseiller en politique est maintenant en place, basé dans la capitale et accessible aux décideurs politiques. Il y a également un budget dédié et un délai limité pour les autres membres de l'équipe SWASH+, afin qu'ils puissent se rendre régulièrement à la capitale dans le cadre du plaidoyer.

### ÉTUDE DE CAS 5

#### Politique internationale et droits des femmes

En 2012, la session annuelle de la 56<sup>ème</sup> session de la Commission des Nations Unies sur le Statut des Femmes n'est pas parvenue à un accord, révélant une inquiétante tendance où les droits des femmes sont utilisés comme des pions dans les batailles géopolitiques étendues. Quelques pays ont bloqué les négociations à cause de leur frustration de ce qu'ils voyaient comme un agenda Onusien dominé par les pays du Nord. Ils ont répliqué en affirmant que les droits reproductifs des femmes étaient une question de souveraineté nationale. À la conférence annuelle de l'ONU qui a suivi, CARE a pris la décision stratégique de s'assurer que son personnel et ses partenaires dans les pays réticents ou opposés assistent à la session de New York pour faire pression directement sur les gouvernements respectifs. Comme les gouvernements sentaient la pression de leurs ressortissants, ils n'ont pu voter de déclarations rétrogrades. En 2013, un document final sur la violence faite aux femmes et aux filles a été présenté avec succès.

### ÉTUDE DE CAS 6

#### Réforme de l'aide alimentaire : influence du rôle de CARE sur le contexte

Depuis 1954, les États-Unis s'appuient sur l'acheminement de céréales (alors en excédent) par bateau pour répondre aux crises alimentaires dans le monde entier. Dans les années 1980, les États-Unis se sont mis à vendre leurs céréales sur le marché ouvert des pays en développement pour financer les programmes non urgents (processus appelé monétisation). Les pays européens ont mis fin à cette pratique il y a quelques années. En 2006, CARE a décidé de se retirer définitivement (jusqu'à 2009) des marchés de ventes de céréales américaines dans les pays en développement pour financer les programmes (monétisation) et a abandonné 45 millions de dollars d'aide alimentaire (CARE continue de participer aux programmes américains d'intervention d'urgence). Ce retrait a été décidé en raison de l'inefficacité de la pratique (un tiers des coûts va au transport et à l'administratif) et du constat que la vente de céréales américaines sur le marché libre destinée à financer les programmes de sécurité alimentaire sur le long terme peut nuire aux petits agriculteurs qui ont des solutions de long terme pour éradiquer la faim dans les pays en développement.

Si cela a impliqué une diminution conséquente du financement de CARE aux États-Unis, nous estimons qu'en définitive le bénéfice sera supérieur pour les personnes que nous sommes là pour servir si nous obtenons le bon système. CARE USA continue à faire pression en faveur des réformes du système d'aide alimentaire des États-Unis, notamment en demandant expressément de la flexibilité lors d'interventions d'urgence pour acheminer des céréales américaines si nécessaire et utiliser un approvisionnement local et régional le cas échéant, et mettre fin à la

monétisation. Or, les groupes de pression agricoles et logistiques sont très puissants et combattent ces réformes. Ces dernières années, pourtant, les décideurs politiques ont affiché un soutien plus grand aux réformes de l'aide alimentaire. En 2013, l'administration du président Obama a proposé des réformes significatives au système d'aide alimentaire. Même si ces réformes n'ont pas été mises en œuvre, le Congrès a récemment adopté une loi quinquennale qui augmente les ressources à allouer pour acheter localement la nourriture et accroître le volume de ressources disponibles en espèces, éliminant virtuellement le besoin de monétiser les céréales américaines pour le programme non urgent. CARE a joué un rôle prééminent dans la défense de ces réformes en compagnie d'ONG partenaires. Maintenant, USAID revoit les programmes pour permettre aux organisations de proposer un financement en numéraire plutôt qu'en denrées américaines, en somme un développement extrêmement positif qui concrétise la décision réfléchie et le plaidoyer continu de CARE.

### OUTIL INTERNE : GOUVERNANCE

*En plus de ces outils légers, les collègues impliqués dans le travail de gouvernance travaillent avec les équipes des programmes pour entreprendre des analyses approfondies du contexte, du pouvoir et du genre ou encore économique-politiques afin de documenter les plans stratégiques, pour évaluer un secteur particulier comme la santé ou analyser les interactions entre communautés et prestataires de service au niveau local. Pour consulter la gamme complète des outils : <http://governance.care2share.wikispaces.net/GPF>.*

## ÉTAPE 3

### Définir l'objectif

Les **objectifs du plaidoyer** devront déterminer la politique que CARE et ses partenaires souhaitent changer [établir, instaurer, adapter ou réviser], qui s'en charge, jusqu'où et quand.

Comme pour tout programme ou stratégie, les initiatives de plaidoyer impliquent des objectifs clairs et spécifiques. Il en va de même quand le plaidoyer fait partie d'un programme plus étendu. En termes simples, les objectifs doivent spécifier ce qu'est censé réaliser une initiative de plaidoyer. Les objectifs doivent appliquer la règle SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini. Ils devront clairement énoncer ce qui changera, qui fera les changements, dans quelle mesure et quand. Quand les objectifs sont insuffisamment structurés ou ambigus, il peut s'avérer difficile de comprendre ce que le plaidoyer tente de réaliser, de cibler et d'évaluer les efforts.

### Les objectifs de plaidoyer SMART

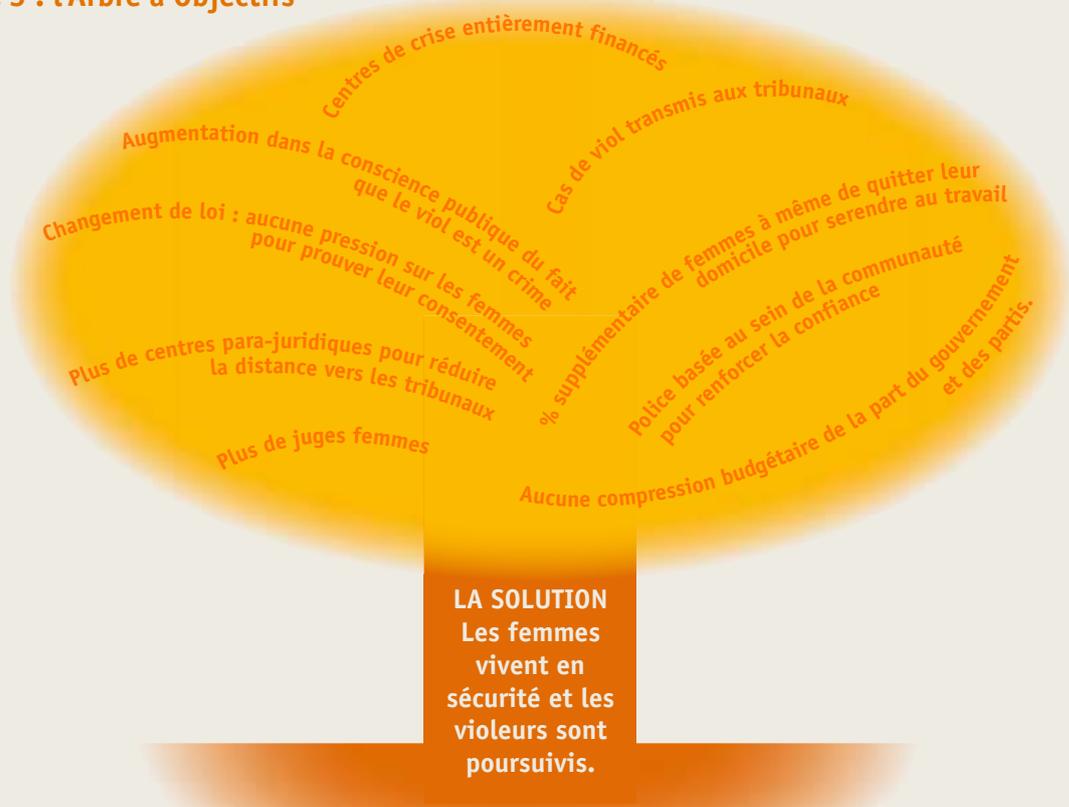
Les **objectifs de plaidoyer** devront énoncer la politique que CARE prévoit de changer (créer, instaurer, adapter ou revoir), qui fera ce changement, dans quelle mesure et quand. Si dans la pratique il peut s'avérer impossible de satisfaire tous ces critères, avoir ces objectifs en perspective donne un cadre d'action. Il est certainement plus réaliste de voir les objectifs SMART comme une finalité plutôt que comme une règle pure et dure. Ci-dessous, quelques exemples d'objectifs SMART :

- Dans le cadre du budget de décembre 2014, le ministre des Finances acceptera d'allouer 5 % du budget de la Santé à des systèmes d'assainissement pour les écoles de filles, ce qui augmentera de 20 % la fréquentation scolaire en 2016.
- Dans six mois, le G8 présidé par le Royaume-Uni élaborera et adoptera une résolution sur la prévention des violences sexuelles en période de conflit mentionnant explicitement les services aux survivantes afin que les fonds d'urgence de l'ONU privilégient (avec des dispositifs d'évaluation) les besoins des femmes dans les pays touchés par les conflits sur les deux ans à venir, de façon à réduire l'impact de la violence sexuelle sur la vie des femmes.

Si les objectifs incarnent un changement ambitieux, les demandes politiques (Étape 5) représentent la finalité concrète à atteindre sur le moyen terme. Par exemple, CARE veut contribuer à l'appel à l'action d'une coalition internationale élargie pour réaliser l'inclusion financière complète pour 2,5 milliards de personnes en 2020. CARE s'est fixé comme objectif de relier un million de membres de groupes d'épargne informels aux banques. Tandis que les programmes de CARE peuvent monter ce projet sur une grande échelle (en augmentant le nombre d'Associations d'épargne et crédits villageoises ou AVEC qu'il facilite), le plaidoyer peut contribuer à accélérer les progrès et garantir une mise en œuvre responsable. Ainsi, la demande politique ou le « mode opératoire » est une initiative de plaidoyer, appelée « Charte du lien pour le changement » qui demande à une centaine de banques, d'entreprises de technologie et d'autres de signer un ensemble de principes pour un lien responsable en 2015.

Le **but** final ou **l'impact** d'une initiative de plaidoyer ne présente pas de différence avec le but d'autres programmes de CARE. En définitive, les changements de politique doivent se traduire en changements positifs de la vie des personnes, en réduisant la pauvreté et l'injustice sociale. Un changement de politique n'est donc pas le but final d'une initiative de plaidoyer, mais une étape vers une meilleure qualité de vie des personnes. Les buts d'impact ou finaux devront toujours se référer au problème à

### OUTIL 3 : L'Arbre à Objectifs



adresser et clairement énoncer quels changements sont attendus dans le bien-être des personnes comme résultats des efforts de CARE. Cela peut être difficile à réaliser (surtout en cas de plaidoyer réactif global, comme la réalisation d'un objectif distinct d'égalité des genres dans le prochain cadre de développement de l'ONU) mais plus nous sommes clairs sur les changements attendus résultant des efforts de CARE (même si ce doit être réalisé dans un futur lointain), meilleure sera notre capacité d'évaluation de nos réalisations.

À partir du moment où les objectifs de plaidoyer doivent se référer aux décideurs politiques en charge d'élaborer, de modifier et d'appliquer une politique, il est important d'écarter les objectifs qui ne prennent pas en compte ces acteurs. Par exemple, un bon objectif de plaidoyer se lira comme suit : « en décembre 2020, le ministère de la Santé approuvera l'usage de méthodes de planification familiale permanentes ». En revanche, l'objectif « Approuver une politique de planification familiale en décembre 2004 » ne mentionne pas les acteurs prévus et devra donc être écarté. Le but et les objectifs prédominants devront être pris en compte une fois que les causes et conséquences du problème à traiter par CARE seront identifiées et le contexte évalué.

L'Arbre à problèmes déjà développé peut être converti en Arbre à Objectifs (voir ci-dessus) en reformulant chacune des causes et conséquences du/des problème(s) en résultats positifs souhaités, comme si le problème avait déjà été résolu. De cette façon, les causes et conséquences structurelles sont transformées en solutions, et les points d'entrée ou marquants du projet sont rapidement établis. Ces objectifs peuvent être définis comme les objectifs du changement.

### OUTIL INTERNE : GENRE

*Il est pertinent de prendre en compte l'analyse de genre des objectifs sélectionnés.*

En plus, les questions suivantes, adaptées d'Oxfam, sont destinées à aider à mieux définir les buts et les objectifs de plaidoyer. S'il existe un objectif général de plaidoyer, certains objectifs intermédiaires peuvent s'avérer nécessaires pour une évaluation sur la durée des progrès à inclure au plaidoyer général.

- Définir clairement le **but du plaidoyer**
  - Quelles politiques doivent être élaborées, modifiées ou mises en œuvre et quel impact auront-elles sur la réduction de la pauvreté et les vies des individus vivant dans la pauvreté ?
- Que faut-il changer afin d'atteindre ce but : quelles lois, quelles politiques et quelles pratiques ? **Développer des objectifs plus spécifiques pour chacun des changements identifiés.**
  - Est-ce un accord ou un règlement international, régional ou national, une pratique professionnelle ou institutionnelle ou une combinaison d'ensemble ? Toutes ces mesures ont-elles la même importance pour atteindre l'impact souhaité ?
- Existe-t-il différents éléments ? Comment sont-ils reliés ? L'un d'entre eux pourrait-il entraver le progrès ou agir comme catalyseur du changement ?
- Quels sont les obstacles à surmonter ?
  - *Intellectuel* : Le changement proposé remet-il en cause la sagesse conventionnelle ou les vérités éternelles ? Y a-t-il un organe de recherche académique s'opposant à ce changement de politique ? Y a-t-il des contre-arguments valables ? Existe-t-il une incertitude sur la nature/l'impact du changement proposé ?
  - *Politique* : Y a-t-il des effets latéraux négatifs liés à ce changement de politique ? Y a-t-il véritablement des perdants, sont-ils organisés, ont-ils un poids politique ? Qui aurait à gagner de cette réforme, qui sont leurs alliés, quel pouvoir ont-ils ? Quel crédit/intérêt auraient les politiciens à agir en ce sens ?
  - *Financier* : Quelle est l'analyse du coût/bénéfice du changement de politique ? S'il est coûteux, qui paiera ? Les fonds sont-ils disponibles ou peuvent-ils être levés ? Que coûterait l'inaction ?
  - *Pratique* : Le changement de politique est-il réalisable ? Dans quelles conditions ? Combien de temps cela prendra-t-il et cette durée est-elle compatible avec les besoins des individus touchés par la pauvreté ? Des solutions intermédiaires sont-elles nécessaires pour leur protection ?
- Quelles sont les opportunités politiques pour le changement lié à la finalité du plaidoyer de CARE ?
  - Y a-t-il des impératifs de réforme, comme le renouvellement d'accords internationaux, de restrictions budgétaires ou autres ?
  - Y a-t-il des processus de réforme existants adaptés à ce but ? Quel est le calendrier et qui sont ses partisans/ses détracteurs ?
  - Y a-t-il d'autres événements, rassemblements importants au sein desquels notre sujet figure à l'agenda ?
  - Y a-t-il de nouveaux acteurs pouvant décider d'un changement de direction ? Y a-t-il des défenseurs de la réforme à même d'influencer les autres ?
  - Le moment est-il opportun pour sécuriser le changement, y a-t-il par exemple une session parlementaire, un processus budgétaire, un processus de réforme internationale, un autre fait important ?

## Cinq questions à se poser en fixant un objectif

- **Important** : en quoi cet objectif est-il important pour les partenaires de CARE et a-t-il été identifié comme une priorité ? Répond-il aux intérêts stratégiques et pratiques des partenaires de CARE ?
- **Réalisable** : Y a-t-il une solution de faisabilité pour l'objectif fixé et les changements sont-ils réalisables ? Y a-t-il un processus par lequel les décisions essentielles peuvent être prises ? Le moment est-il opportun ? La solution est-elle une perspective à long terme réalisable au final ?
- **Vendable** : CARE peut-il communiquer sur cette question ? Les personnes influentes sont-elles intéressées et CARE a-t-il des évidences pour la justifier ?
- **Valeur ajoutée** : CARE est-il en mesure de se charger de cette question ? Les autres partenaires travaillent-ils déjà sur la question et CARE a-t-il autre chose à ajouter ? CARE aurait-il la même efficacité en travaillant seul ? CARE a-t-il bonne réputation dans ce domaine ?
- **Ajustement organisationnel** : le but s'ajuste-t-il aux objectifs organisationnels, à la vision et à la mission de CARE ?

## OUTIL 4 : Tester le raisonnement – « Théories du changement »

Une fois le but et les objectifs identifiés, vient le moment de tester le raisonnement, qui contribuera à recentrer les liens causaux et les impacts attendus. Une Théorie du changement (TOC) explique le processus de changement en soulignant les liens causaux au sein d'un projet. C'est la description spécifique et mesurable d'un projet de changement qui constitue la base de la planification, de la mise en place et de l'évaluation. Elle contribue à vérifier les hypothèses, étaler les actions et évaluer les résultats. Une représentation traditionnelle d'une TOC est « Si X..., alors Y... parce que... ».

Par exemple, si les responsables du gouvernement de district et les groupes formés de la société civile peuvent se rencontrer régulièrement dans des forums pour débattre des progrès de mise en place d'engagements électoraux de principe, alors la démocratie serait progressivement renforcée au niveau local parce que cela démontrerait l'adhésion du gouvernement à un dispositif de contrôle.

### OUTIL INTERNE : THÉORIES DU CHANGEMENT

Cliquer **ici** pour en savoir plus sur les théories du changement

## OUTIL 5 : favoriser la priorité – analyse des critères

Les choix peuvent survenir lors de la prise en compte des objectifs. Si plusieurs options possibles de politique ont été générées, elles doivent être listées par priorité et la meilleure option identifiée. Une méthode pour y parvenir est de recourir à une analyse de critères, un mécanisme simple similaire aux processus de prise de décision que nous utilisons intuitivement quand des choix doivent être faits entre différentes options au quotidien.

Dessiner un schéma qui évalue les options de politique face à une liste de critères retenus. Puis évaluer chacun des critères par niveau d'importance aux yeux des décideurs et calculer la politique « optimale ». Réfléchir soigneusement aux décisions d'évaluation. Les évaluations peuvent-elles être légitimées ? Sans être tangible ou scientifique, l'évaluation doit s'appuyer sur le jugement et la qualité.

Objectif de plaidoyer	Objectif 1	Objectif 2	Objectif 3
Probabilité de réussite	5	3	3
Réalisable dans les temps impartis	4	3	4
Coût	5	4	4
Notre savoir-faire/ connaissance	5	4	3
Liens vers agendas gouvernementaux élargis	4	4	3
<b>Total (sur 25)</b>	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>17</b>

### ÉTUDE DE CAS 7

#### Organiser un agenda du G8

Lors de la présidence du Royaume-Uni du G8 en 2013, l'équipe de plaidoyer de CIUK a collaboré étroitement avec le gouvernement britannique sur son initiative de prévention des violences sexuelles. Au départ, cette initiative cherchait essentiellement à mettre fin à l'impunité des criminels. Cela était insuffisant pour CIUK, son but étant d'élargir les axes prioritaires des efforts du G8 sur un processus de consultation de six mois. CARE fit pression en faveur de services améliorés destinés aux survivantes et d'un soutien financier envers les activistes œuvrant pour l'égalité des genres. CARE a aussi organisé une visite dans un site de réfugiés afin que les décideurs puissent se rendre compte des difficultés rencontrées par les survivantes. La déclaration du G8 qui en découlait prit en compte ces points et fournit un plan directeur international complet pour s'attaquer au problème.

### ÉTUDE DE CAS 8

#### Relier les groupes d'épargne aux banques

CARE travaille activement depuis de nombreuses années à contribuer aux Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit (AVEC). Nos programmes extensifs nous ont familiarisés avec les difficultés et opportunités de ce modèle et les opportunités générées par les nouvelles technologies et le secteur privé. Pour relever le défi de l'insécurité qu'affrontent les AVEC lorsqu'ils épargnent des montants importants au sein de la communauté, nous nous sommes fixés l'objectif de lier les groupes d'épargne matures aux banques institutionnelles comme Barclays ou Equity. Grâce à ce partenariat, nous avons pu expérimenter de nouveaux produits et services en faveur des personnes vivant dans la pauvreté tels que les comptes des groupes d'épargne et les codes d'identification de groupe sur les téléphones mobiles, et offrir des avantages sociaux et professionnels.

### ÉTUDE DE CAS 9 : SWASH+

#### Objectifs de SWASH+

L'objectif de SWASH était d'installer des systèmes d'eau et d'assainissement dans 20 000 écoles kenyanes sur un mode durable. La recherche appliquée dans trois zones géographiques de l'ouest du Kenya a été utilisée pour rassembler les évidences et identifier les priorités stratégiques. Une série de contrôles aléatoires sur trois ans a généré des données concrètes, d'impact et de durabilité. Des études complémentaires tant qualitatives que quantitatives ont été également menées, révélant notamment une diminution de 60 % de la diarrhée chez tous les enfants des écoles ayant reçu l'ensemble des interventions WASH. L'étude a également révélé des lacunes comme l'augmentation de la bactérie E., suite à l'installation de nouvelles latrines, en raison du nettoyage insuffisant des nouvelles latrines et du lavage de mains ; actions nécessitant plus d'attention au quotidien et une augmentation des budgets opératoires. À la suite de cette étude, trois priorités se sont dégagées :

- Augmenter les budgets scolaires pour les opérations et la maintenance
- Mettre en place des systèmes d'évaluation et de responsabilité pour les services WASH
- Améliorer le partage des connaissances parmi les participants (parents, élèves, enseignants et personnel scolaire d'une part et gouvernement, communauté et autres acteurs du secteur du développement d'autre part)

## ÉTAPE 4

### Qui peut créer le changement ?

#### Cibles prioritaires<sup>5</sup>

Les cibles prioritaires sont les personnes qui ont le pouvoir de produire les changements nécessaires à la réalisation des objectifs de plaidoyer, généralement connus comme les décideurs. Il est donc crucial de savoir qui prend les décisions afin de ne perdre ni temps ni ressources à cibler les mauvaises personnes. Ainsi, un point focal genre dans un ministère n'est généralement pas la personne qui aura le pouvoir de décider du budget à allouer à la lutte contre les violences faites aux femmes. Cette décision dépend du trésorier. Les cibles prioritaires sont des personnes et pas simplement des institutions. L'autorité est parfois liée à un poste particulier, mais peut tout aussi bien être incarnée par des individus. L'élection de personnes particulièrement attachées à une question spécifique offre souvent une fenêtre d'action politique essentielle.

D'où l'importance de regarder ce qui se passe réellement et pas seulement qui a le pouvoir en théorie et d'entrevoir la situation au-delà des contacts et cibles habituels.

Lorsque les objectifs sont liés à des processus politiques formels, les politiciens et les responsables officiels seront probablement ciblés. Dans le cas où ils sont liés aux normes sociales ou à la loi coutumière, les responsables informels tels que les figures religieuses ou les chefs communautaires peuvent être ciblés. Les cibles peuvent également inclure le secteur privé ou les entreprises de commerce.

#### Cibles secondaires ou influenceurs

Si les cibles prioritaires sont difficiles à convaincre ou simplement à atteindre, il faut envisager de les toucher via ceux qui les influencent, que l'on appelle les cibles secondaires.

Il ne faut pas hésiter à faire preuve de créativité car bien des politiciens admettent changer d'idée grâce à leurs proches ou à un responsable religieux. Pour les hauts responsables politiques, il faut découvrir quels sont leurs conseillers de confiance. Parmi ces influenceurs peuvent figurer des conseillers, des membres ou des représentants du gouvernement local, des médias, l'opinion publique (réfléchir à la façon dont elle s'exprime : contestation, intermédiaire médiatique, etc.), des contacts personnels, des célébrités ou des universitaires.

Lorsqu'on pense aux influenceurs auxquels recourir, il convient d'identifier les méthodes contribuant à cet objectif. Ainsi, pour renforcer l'autonomisation des femmes, il peut s'avérer plus efficace de concentrer les ressources sur les groupes de femmes plutôt que d'établir des relations avec des célébrités, ou au moins bien réfléchir avec quelles célébrités collaborer.

<sup>5</sup> L'essentiel du texte sur les cibles est adapté de la trousse à outils du Plaidoyer sur les droits des femmes de Womankind (<http://www.womankind.org.uk/policy-and-resources/womens-rights-advocacy-toolkit/>).

À prendre en compte :

- En quoi cette cible peut-elle contribuer à atteindre le but ou les objectifs identifiés ?
- Quelles ressources ou informations lui faut-il ?
- Quelle en serait son l'opportunité ?
- Quelle serait la motivation de la personne ciblée ?
- Pourquoi nous écouterai-ils ?

Les **partenaires** partagent nos objectifs et peuvent influencer nos cibles. Il est possible d'en augmenter l'impact en travaillant en coalition ou en réseau et de dynamiser plus largement le soutien de la société civile en vue du changement.

Le mieux est de commencer par les organisations similaires à CARE même s'il est impératif d'en élargir le spectre. Il est utile de chercher les « suspects inhabituels », c'est-à-dire ceux qui tiennent aussi à atteindre les objectifs de CARE quoique pour des raisons différentes. Ils peuvent toutefois être aussi à l'origine de problèmes. S'ils ne partagent pas le but ultime de CARE, ils peuvent accepter des compromis contraires à CARE et pourraient au final nuire aux objectifs recherchés.

**Opposants** : qui est perdant, et a le pouvoir de nous empêcher d'atteindre nos objectifs ? Bien qu'il soit très difficile d'arrêter nos opposants, il faut prendre le temps de comprendre leurs arguments pour mieux les contrer le moment venu. Connaître leurs points forts permet d'entrevoir la réalisation d'un objectif ou d'influencer une cible, ainsi que d'avoir l'opportunité de réajuster les priorités si nécessaire.

Etudier les freins au changement de nos adversaires peut aussi contribuer à affiner ou à renforcer nos objectifs. Il est donc utile de réfléchir à ce qui justifie une opposition : cela peut aider à construire le cas, ou à identifier une nouvelle recherche pouvant servir à convaincre les sceptiques.

- Intellectuel (anti-avortement)
- Politique (contraire aux politiques des partis officiels)
- Financier (trop coûteux pour le gouvernement)
- Pratique (la proposition n'est pas réalisable)

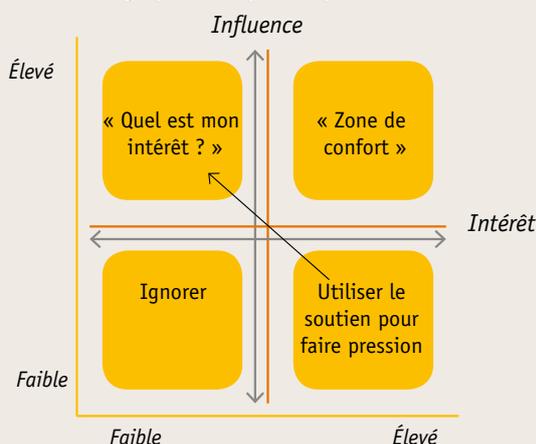
## OUTIL 6 : cartographie des parties prenantes

Cet exercice en trois étapes permettra de : 1) cartographier les cibles potentielles et leur degré d'intérêt par rapport à leur influence 2) prendre en compte le niveau d'influence que CARE pourrait avoir à leur égard et 3) évaluer s'ils soutiennent ou s'opposent au but et aux objectifs de CARE. Commencer par prioriser une fois le premier exercice terminé, penser à sélectionner dix cibles clefs ayant un intérêt et une influence significatifs et évaluer en détail la capacité de CARE à les influencer, s'ils soutiennent ou s'opposent. Cela permettra d'éviter de longues listes de cibles souhaitées et l'accent sera mis sur les moyens de les atteindre.

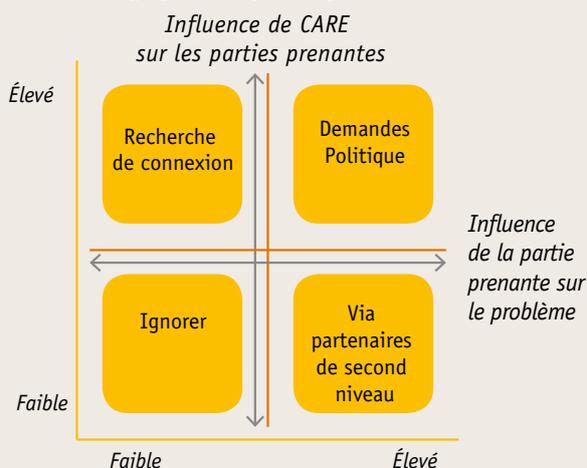
### OUTIL 6 : cartographie des parties prenantes

Qui peut produire le changement ? Avec qui collaborer ? Qui est contre ?

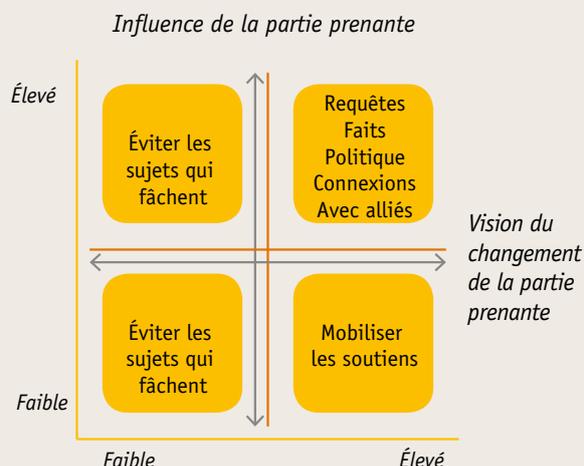
#### Cartographie des parties prenantes 1



#### Cartographie des parties prenantes 2



#### Cartographie des parties prenantes 3



### Le rôle de CARE dans son engagement avec les parties prenantes

Selon le cadre dans lequel la stratégie de plaidoyer est en train d'être défini, le rôle de CARE peut aller du plaidoyer direct destiné à faire directement pression sur les responsables gouvernementaux à une collaboration avec eux pour renforcer leurs capacités, ou encore intégrer une délégation gouvernementale en tant que représentant de la société civile. Cela peut impliquer l'intégration d'une coalition, d'un réseau ou d'une alliance existant déjà, travailler via des partenaires ou soutenir des coalitions nationales. CARE peut jouer un rôle plus visible (pouvant optimiser notre profil ou facteur de risques de sécurité) ou juste participer à distance et promouvoir les organisations locales pour mener le plaidoyer public. Cette situation peut générer des compromis (moins de visibilité et relations moins étroites avec les donateurs potentiels et les ministères à l'avenir). Il est donc essentiel pour nous d'afficher notre valeur ajoutée et notre rôle lorsque nous décidons avec « qui » nous devons collaborer pour atteindre nos buts et objectifs.

### Cartographier les opinions des décideurs

Rédiger sur un tableau les opinions clefs des principaux décideurs sur cette question. Les positions peuvent varier selon les décideurs et leurs réponses peuvent être classées en six catégories :

- **Pas de problème** – aucun problème à signaler
- **Inapproprié** – La situation n'est pas appropriée pour que nous agissions, quelqu'un d'autre devrait s'en occuper (gouvernement ou donateur), ou la question relève de la vie familiale ou privée
- **Insoluble** – Rien ne peut être fait, toutes les solutions proposées sont vouées à l'échec
- **Priorité faible** – Il existe trop d'enjeux importants par ailleurs et nos ressources sont insuffisantes
- **À l'encontre de nos propres intérêts** – Nous n'avons rien à gagner de cette action, elle pourrait même nuire à nos intérêts ou à notre soutien
- **Accord** – Nous sommes d'accord

Les réponses ci-dessus donnent un aperçu de la polarisation du débat : quelle est la souplesse d'opinion des personnes concernées ? Quelle est notre position par rapport au spectre actuel ? Y a-t-il des acteurs influents à même de faire évoluer le débat en faveur de notre position ? Pouvons-nous recadrer le débat pour éviter tout blocage ?

*De Womankind*

### Qui peut produire le changement : différentes approches utilisées par CARE

#### ÉTUDE DE CAS 10

##### Plaidoyer national et international en Afghanistan

S'appuyant sur des relations établies sur la durée dans le pays, CARE Allemagne a organisé la visite de trois membres du Réseau afghan des femmes à la Conférence de Bonn sur le futur de l'Afghanistan en 2011. La visite a permis aux militantes de s'adresser directement aux acteurs politiques clés, notamment Hillary Clinton. Elles ont affirmé que les droits des femmes ne doivent pas être galvaudés au bénéfice de la recherche de la paix. La visite a provoqué une formidable mise en réseau et une expérience d'apprentissage pour nos partenaires et leurs messages ont eu un bel impact sur les ministres étrangers qui ont pu se familiariser avec ces problèmes directement.

#### ÉTUDE DE CAS 11

##### Travailler avec les cibles secondaires

CIUK a choisi une nouvelle jeune ministre-députée bangladaise- anglaise pour constater le travail de CARE au Bangladesh. Elle était la porte-parole de l'opposition sur l'aide internationale au développement et était intéressée par le rôle du secteur privé dans le développement. CARE lui a montré le travail effectué dans les usines de textiles et a produit une brève vidéo que CIUK a utilisée pour ouvrir les portes à d'autres entreprises avec lesquelles elles voulaient s'engager. En outre, CARE Bangladesh a bénéficié d'une importante couverture médiatique nationale grâce à la bonne image de la jeune députée dans le pays.

**ÉTUDE DE CAS 12****Plaidoyer dans un environnement sécurisé – adopter une vision périphérique**

CARE s'engage à soutenir et à rendre autonomes ses partenaires en s'en inspirant et en partageant connaissances et expériences dans le cadre d'une collaboration à tous les niveaux. Travailler avec les partenaires est important de par son efficacité, sa légitimité et sa durabilité. Au Pakistan, CARE a participé à une campagne de plaidoyer avec Rahnuma, une éminente organisation nationale de planification familiale. En travaillant en coalition, nous sommes parvenus à une avance essentielle, avec 16 parlementaires venant des quatre plus grandes provinces accordant leur soutien à l'intégration des besoins de santé sexuelle et reproductive (SRMH) dans les politiques provinciales. Le travail sur la SRMH peut s'avérer extrêmement délicat (étant parfois perçu improprement comme un agenda « imposé » ou « occidental » de la part de certains gouvernements). Il a donc été vital en ce cas que les appels publics au changement aient été lancés par une organisation nationale de planification familiale. CARE s'est tenu en retrait mais a fourni les ressources, les conseils et a recueilli les enseignements de la campagne pour les partager au niveau mondial.

**ÉTUDE DE CAS 13****Prendre l'initiative : L'Initiative de nutrition infantile au Pérou**

Au Pérou, CARE Pérou a joué un rôle actif dans la création et la mise en place du projet Child Nutrition Initiative-CNI (Initiative de nutrition infantile) luttant contre la malnutrition infantile et qui a réuni 16 organisations parmi lesquelles Pan American Health Organization (PAHO), ADRA Peru et USAID. La CNI a pleinement assumé son plaidoyer en plaçant la nutrition au centre de la lutte gouvernementale contre la pauvreté, regroupant les ressources techniques et financières de différentes entités et agissant comme organe fédérateur dans l'évaluation des actions gouvernementales et garant de la coopération politique des responsables élus. L'une des grandes réussites de la CNI a été notamment d'avoir sécurisé un engagement de la part de dix candidats présidentiels visant à réduire de 5 % sur 5 ans la malnutrition infantile chez les enfants de moins de 5 ans. Une fois le président Garcia élu, la CNI a favorisé sa mise en place et le président a même relevé l'objectif de réduction à 9 % en privilégiant les enfants de moins de 3 ans. Grâce aux efforts considérables de la CNI et de CARE Pérou, le taux de malnutrition est tombé à 17,9 % entre 2005 et 2010, et plus de 130 000 enfants de moins de 5 ans ne subissent plus de malnutrition chronique.

**ÉTUDE DE CAS 14 : SWASH +****Emprunter la bonne voie**

Dans le cas de SWASH+ au Kenya, l'engagement initial des parties prenantes et l'analyse impliquaient les représentants du gouvernement (du niveau local au niveau national) dans l'organisation essentielle des réunions. Cela a crédibilisé progressivement le programme, en présentant notamment les résultats d'apprentissage et a permis d'informer les partenaires des initiatives planifiées et des priorités des acteurs gouvernementaux kenyans. SWASH+ a recouru à différentes stratégies de collaboration et d'influence auprès des acteurs gouvernementaux, notamment un engagement collaboratif auprès des responsables nécessitant des informations de qualité sur la santé et la réussite des étudiants. SWASH+ a formé des spécialistes servant de relais dans les ministères concernés pour devenir au final un « consultant » incontournable.

**Différents niveaux d'influence : national, régional et global**

*« Les questions intérieures de distribution vont de plus en plus déterminer, dans les cas où les pays vont mieux économiquement, si leur peuple va bien aussi. En même temps, le monde occidental demeure le refuge des paradis fiscaux, des plus grands marchés financiers et des multinationales qui contrôlent plus de richesses que la plupart des pays. Quant au changement climatique, dont l'effet sur le niveau de vie est considérable, il ne connaît pas de frontières. Ainsi, pour faire la différence, les ONG devront développer des réseaux influents à la fois localement enracinés et fortement reliés à l'international. »*

**Ben Phillips, Oxfam**

De manière discutable, l'essentiel de la valeur ajoutée de CARE en termes de plaidoyer semble essentiellement favoriser les changements au niveau local et national dans les pays en développement. Cela s'explique par le fait que ces changements sont susceptibles d'avoir un impact plus direct et plus immédiat sur les personnes vivant dans la pauvreté et qu'en dernier lieu, il est de la responsabilité du pays concerné de réduire la pauvreté. Néanmoins, dans le contexte mondialisé qu'est le nôtre, rares sont les enjeux à ne pas avoir d'implication mondiale. Et en tant qu'organisation en réseau présente au Nord comme au Sud, nous pouvons et devons tout faire pour relier notre plaidoyer national et international.

Les institutions régionales et mondiales ont leur importance car elles peuvent dynamiser les actions et fixer des objectifs globaux (traités relatifs aux droits de l'homme, OMD). Ces objectifs doivent ensuite être mis en place par les gouvernements concernés et peuvent se transformer en un redoutable moteur de progrès national. Ainsi, en 1966, l'objectif fixé était d'éradiquer la variole, objectif atteint en 1977. Dans les années 1990, l'accès à l'eau potable a bénéficié à un milliard de personnes.

L'usage mondial de substances affaiblissant la couche d'ozone - tels que les CFC - a été réduit d'un dixième par rapport à 1990. Ces exemples illustrent les progrès remarquables pouvant être réalisés sur une courte durée lorsque les pays entreprennent une action collective.

**OUTIL INTERNE : ENGAGEMENT INTERNATIONAL**

Une unité plaidoyer à même d'aider le personnel à s'engager dans un processus international existe au sein du secrétariat de CARE International. Ses représentants coordonnent le plaidoyer de CARE auprès de l'ONU, de l'Union européenne et à Genève. Le secrétariat de CI coordonne le travail de plaidoyer mondial de CARE, notamment les priorités transversales comme le processus de développement post-2015 de l'ONU. Les membres de CI coordonnent au nom de CI les priorités suivantes : changement climatique ; la santé sexuelle et reproductive ; les femmes, la paix et la sécurité ; la sécurité alimentaire. Toutes les informations actualisées sur ces actions peuvent être consultées sur l'intranet de CI, Minerva.

Ce manuel présente des informations préliminaires sur trois instances internationales. Il en existe évidemment bien plus. Nous avons retenu l'ONU (pour son internationalisme et les nombreux rôles qu'elle est appelée à jouer dans la plupart des missions prioritaires de CARE) et l'Union européenne (étant donné sa prééminence de donateur d'aide humanitaire et la palette d'outils stratégiques mis à disposition pour réduire la pauvreté et son pouvoir de décentralisation au niveau des bureaux pays via ses « délégations »). Enfin, nous avons sélectionnée l'Union africaine comme exemple d'entité régionale et également en raison de son mandat spécifique de gestionnaire régional de la sécurité et de la pauvreté (à la différence de certaines des organisations émergentes d'autres régions).

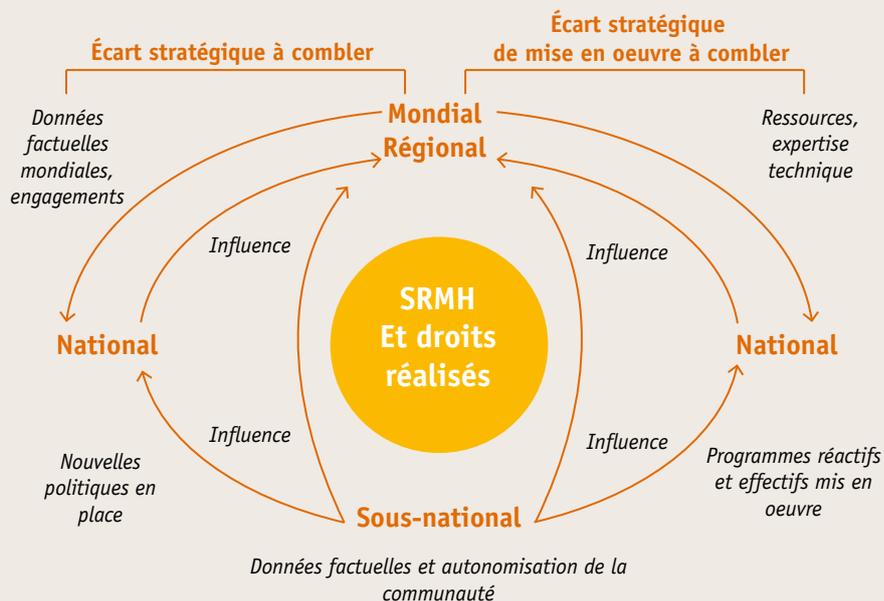
**L'ONU**

Les trois organes essentiels pour CARE sont l'Assemblée Générale, le Conseil de Sécurité et le Conseil des Droits de l'Homme. Ce sont des forums intergouvernementaux composés d'états membres et non des agences de l'ONU. L'essentiel du travail est similaire à celui du lobbying national : identifier les individus clefs, établir des relations solides, connaître les opposants, à la différence que le contexte est plus compliqué, surtout les styles et les attitudes vis-à-vis des ONG vont varier.

Selon l'organe, l'influence des ONG passe par les déclarations écrites, les interventions orales, la participation aux débats, les dialogues interactifs, les discussions de groupes et les réunions informelles, par l'organisation d'évènements parallèles, faire du lobbying auprès des délégations, la production d'informations pour les délégations, la mise à disposition de rapports de situation. Il y a aussi des traités des droits de l'homme et comités d'évaluation où les ONG peuvent soumettre des rapports alternatifs et des plaintes pour violation de droits et avoir recours aux Procédures Spéciales (experts indépendants par exemple). Il est aussi utile d'établir de solides relations avec les institutions spécialisées de l'ONU (terme collectif recouvrant différents fonds, programmes et agences comme OCHA, ONU Femmes, le Programme alimentaire mondial) tant au niveau des sièges que du terrain.

Le responsable plaidoyer CARE auprès de l'ONU contribue à tisser des liens avec les responsables concernés aux échelons appropriés du Secrétariat de l'ONU. Il/elle est en mesure de fournir de précieuses informations sur le meilleur moment et comment contribuer, par exemple, à une consultation.

**Comment CARE peut parvenir à lier un plaidoyer local-national-mondial**



## Comment influencer au mieux l'ONU

### Avoir un objectif et un résultat clairement identifiés

Les ONG doivent adopter une approche différente pour faire du plaidoyer auprès de l'ONU. Il faut savoir que les décisions de l'ONU sont souvent consensuelles et que la « position de groupe » par États est privilégiée

(Groupes Afrique, Asie-Pacifique, Europe de l'est, Amérique latine et les Caraïbes (GRULAC) et Europe de l'Ouest et autres groupes (WEOG)) plutôt que d'agir individuellement en tant qu'état-membre. Cela peut nécessiter éventuellement une approche créative sur des questions telles que la santé sexuelle et reproductive où différents groupes ont des positions distinctes. Il devient alors important d'identifier les États et régions clefs pouvant être amenés à penser différemment.

Il est aussi important de connaître les mandats concernés et les processus de vote des différents organes : une résolution du Conseil de sécurité est contraignante alors qu'une résolution du Conseil des droits de l'homme ne l'est pas. Toutefois, il s'avère a priori plus facile d'obtenir un consensus sur une question au sein du Conseil des Droits de l'Homme car les accords se font par consensus et non à la majorité des votes. Par ailleurs, les membres du Conseil de sécurité ont le droit de veto. Lors d'une demande de soumission auprès de la Cour pénale internationale ou d'une application des obligations des traités relatifs aux droits de l'homme, il faut toujours vérifier si les pays ont ratifié la législation appropriée et quelles sont les déclarations et réserves d'interprétation qui s'appliquent.

### Trouver les personnes appropriées avec qui travailler

Identifier les représentants gouvernementaux appropriés, dans la capitale et dans leurs missions respectives à New York ou à Genève. Identifier les personnes concernées du secrétariat. Décider quel est la personne adéquate pour représenter CARE à différentes étapes selon les besoins (on aura parfois besoin de faire du lobbying et à d'autres moments d'établir une expertise juridique). Collaborer avec d'autres ONG pour faciliter la mise en commun des ressources est la garantie que CARE est représenté en permanence.

### Concentrer ses efforts sur la bonne cible

Savoir quels gouvernements et quels individus au sein d'un gouvernement ou d'une délégation veulent s'abstenir de prendre une décision. Qui/qu'est-ce qui pourrait les influencer ? Découvrir qui préside la réunion, entretenir des relations amicales avec le président ou le coordinateur. Les relations avec les correspondants de l'ONU sont aussi utiles comme source d'informations et d'actions menées de l'intérieur.

### En savoir plus sur le processus

- Quand le texte est-il élaboré ?
- Quel est le meilleur moment pour intervenir ? Penser au contact avec les délégués (avant et après les réunions, les sessions spéciales, les événements sociaux).

- Quelles sont les dernières positions des états ? Actions passés, points de blocage ?

### Connaître le langage onusien

La plupart des décisions sont prises sous la forme de résolutions, (ou « décisions » selon la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC)). Se familiariser avec ces termes est impératif. Surveiller les formulations du type « le cas échéant », à même de rendre nul un paragraphe ou un document, ou encore « déterminé nationalement » pouvant discréditer les critères convenus au niveau international.

### Garder à l'esprit la valeur ajoutée de CARE

De nombreuses délégations apprécient de travailler avec les ONG, notamment celles représentant des petits États qui n'ont pas spécialement des ressources à consacrer à la connaissance des institutions et des processus spécifiques à l'ONU. Travailler avec des pays qui ne sont pas représentés dans d'autres forums et pour qui l'ONU reste le principal outil d'influence. Se rappeler que CARE peut formuler des actions et inciter à les entreprendre sans pour autant pouvoir les appliquer.

## ÉTUDE DE CAS 15

### Structurer la prochaine série d'objectifs de développement de l'ONU

L'ONU travaille avec la communauté internationale au prochain cadre de développement à la suite de l'expiration des OMD en 2015. CARE milite pour inclure dans le nouveau cadre un objectif indépendant sur l'égalité de genre et pour intégrer les questions d'autonomisation des femmes à chaque objectif de ce cadre. CARE appelle également à l'intégration de la durabilité et du changement climatique dans la prochaine série d'objectifs. Pour parvenir à ces objectifs ambitieux, et en reconnaissant que CARE n'est pas seul dans ce travail, CARE travaille en coalition avec d'autres ONG. Il a contribué à des papiers de positionnement joint et a développé ses propres messages, remis aux gouvernements avant les réunions par les membres de CARE et les bureaux pays. Depuis le commencement des négociations finales en 2014, CARE s'est attaché à cartographier les États soutenant ou non nos recommandations et à concevoir une stratégie de lobbying appropriée.

### ÉTUDE DE CAS 16

#### Structurer les fonds d'adaptation climatique

Une part conséquente des finances internationales dédiées au climat est acheminée via des fonds multilatéraux spécifiques, comme le Fonds d'adaptation de la CCNUCC. Influencer les politiques de ces fonds est crucial, tant pour garantir une logistique pratique et efficace sur le terrain et du fait que les critères sur lesquels ils s'appuient sont aussi adoptés par les autres organisations. Ainsi, le personnel CARE de trois pays (Costa Rica, Bénin et Kenya) a présenté des dossiers sur des propositions de projets gouvernementaux au Fonds d'adaptation en se basant sur le savoir-faire local, dans des domaines comme la sécurité alimentaire et la protection côtière. Ces études d'ensemble ont été particulièrement appréciées du secrétariat et du comité du Fonds d'adaptation, au point que CARE a fait une présentation au Comité du Fonds d'adaptation sur le suivi participatif, axé sur l'outil PERL de suivi, d'évaluation, de réflexion et d'apprentissage participatifs, élaboré par CARE et ses partenaires. Y étaient incluses des suggestions sur la façon de renforcer le suivi participatif dans les projets financés par le Fonds d'adaptation, actuellement mis en œuvre dans 30 pays en développement au prix de 200 millions de dollars.

#### L'Union Européenne

L'Union Européenne est un ensemble complexe de dispositifs liant 28 états-membres sous l'autorité d'une législation commune, d'un parlement commun (Parlement européen), d'un tribunal commun (Cour de justice de l'Union Européenne) et un pouvoir exécutif commun (Commission Européenne). La stratégie politique globale est donnée par le Conseil où les intérêts souverains de chaque État membre sont présentés et restreints par la diplomatie et (le cas échéant) le vote à la majorité qualifiée.

Au sein de la Commission Européenne, l'Office de coopération et de développement EuropeAid est la Direction générale (DG) responsable de déterminer la politique de développement et les politiques sectorielles dans le domaine de l'aide externe visant à réduire la pauvreté dans le monde, à garantir le développement durable et à promouvoir la démocratie, la paix et la sécurité.

Collectivement, l'Union européenne – soit les 28 états-membres et la Commission Européenne ensemble – fournit plus de la moitié de l'Aide publique au développement (APD) dans le monde : 53 milliards, 0,42 % du produit national brut (PNB) en 2011. L'UE représente le plus grand pourvoyeur d'aide humanitaire et de coopération au développement ainsi que le partenaire commercial principal de la plupart des pays en développement.

L'UE, pourvoyeur majeur d'aide humanitaire, joue aussi un rôle important dans les forums internationaux et dans la direction commune de la politique de développement. En 2000, l'UE a été le chef de file de la constitution

du nouveau partenariat mondial autour des OMD. Elle contribue également à la structuration de l'agenda post-2015. Le commissaire Andris Pielbags, responsable de la commission Direction générale pour le développement et la coopération (DG DEVCO – EuropeAid), a été membre du panel de haut niveau sur l'agenda de développement post-2015. L'UE possède en outre une position influente en raison de son statut d'observateur privilégié à l'ONU et en tant que membre du G8 et du G20. Enfin, la Commission Européenne a un rôle de négociateur pour l'ensemble de ses états-membre auprès de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

#### Comment influencer au mieux l'UE

##### Privilégier la collaboration avec les acteurs de l'UE suivants :

- Administrateurs (catégorie A) en développement et coopération (EuropeAid, Direction générale de la Commission Européenne) responsables de la conception des politiques de développement et de l'acheminement de l'aide via les programmes et projets dans le monde entier,
- Fonctionnaires du Cabinet du commissaire au développement,
- Personnel des délégations et des bureaux de l'UE faisant partie du Service Européen pour l'Action Extérieure,
- Membre du Parlement européen (MEP), notamment les présidents, vice-présidents, les coordinateurs de groupes politiques et les rapporteurs au Comité de développement, ou auprès d'autres comités concernés (commerce international, environnement),
- Ministres des affaires étrangères et du développement/ chefs d'état/premiers ministres des 28 états-membres de l'UE.

#### Influencer les politiques commerciales et humanitaires de l'UE

Comprendre ce qui est au cœur des organisations par rapport à la demande est crucial. Au-delà de fournir des financements, des structures comme l'UE disposent d'outils politiques et commerciaux conséquents. Lorsque CARE a publié un rapport sur la façon dont les donateurs pourraient mieux soutenir la participation politique des femmes en Égypte, au Yémen, au Maroc et dans les Territoires palestiniens occupés (TPO) après le printemps arabe, nous avons préconisé l'utilisation de « baromètres » ou de « mesures de progrès » relatifs aux droits des femmes dans le cadre des accords commerciaux « More for More » avec le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (MENA).

### ÉTUDE DE CAS 17 : Influencer les politiques multilatérales des donateurs : papier de positionnement d'ECHO sur le genre dans les urgences

En octobre 2012, le Bureau CARE de représentation auprès de l'UE à Bruxelles a été invité par ECHO, la Direction générale de l'aide humanitaire et de la protection civile de la Commission Européenne, pour contribuer à une consultation sur l'élaboration d'une position politique sur le genre dans les situations d'urgence. Comme l'égalité genre, la violence basée sur le genre et la politique humanitaire sont tous des enjeux prioritaires du plaidoyer de CARE au niveau de l'UE, nous avons saisi l'opportunité de présenter les requêtes de CARE via de multiples canaux : réunions avec ECHO, déclarations écrites et courrier au commissaire.

Nous avons développé nos demandes de plusieurs façons. Sur le genre dans les urgences, comme sur d'autres domaines prioritaires en termes de plaidoyer, CARE s'est appuyé sur la documentation existante. CARE dispose aussi parmi son personnel d'experts en genre et en genre dans les urgences, capables de présenter leur vision en s'inspirant souvent de l'expérience du terrain. Une fois la documentation consultative publiée, les failles dans la politique de l'UE ont été identifiées. Nous avons mis en avant les enjeux clés afin qu'ECHO les considère pour renforcer la portée politique du document. Cela inclut les recommandations sur les enjeux plus larges et l'investissement technique détaillé, toujours basé sur l'expérience de CARE. En ce qui concerne les enjeux plus larges, les requêtes de CARE comprenaient :

- La politique doit se concentrer d'avantage sur les besoins spécifiques et critiques des femmes et des filles lors d'urgences.
- Le but est de parvenir à changer la réflexion et la perception d'ECHO, selon notre propre expérience, l'instauration de cette politique impliquant un travail, des ressources supplémentaires et l'investissement conséquent d'ECHO.

Les autres demandes techniques incluaient :

- ECHO devra s'engager dans la prévention multi- secteurs et multi niveaux de la violence sexuelle et basée sur le genre (VSBG) dans l'intervention humanitaire d'urgence. L'intégration de la prévention et de l'intervention dans ce cadre devra être obligatoire dans les interventions d'urgence.
- ECHO devra s'assurer du déroulement et du meilleur usage des directives existantes, notamment celles du Comité permanent inter-organisations (IASC).
- En juillet 2013, le document de travail du personnel ECHO sur le genre dans les urgences a été publié. La plupart de nos requêtes y figuraient. Le bureau bruxellois de CARE et les membres européens prévoient de suivre la mise en oeuvre du document.
- Globalement, cette expérience souligne le besoin d'ouvrir des fenêtres d'opportunité afin d'influencer les stratégies

dans des domaines où les positions de CARE sont déjà marquées et où CARE peut apporter une valeur ajoutée (comme le genre dans les situations d'urgence). Lors de collaborations avec les institutions multilatérales et les gouvernements, il est important de rester au fait des documents stratégiques à venir pour participer aux consultations et être en mesure de les influencer suffisamment pendant leur élaboration.

- L'expérience de terrain de CARE/les évidences s'avèrent indispensables pour ajouter du poids à nos revendications. En effet, la parfaite connaissance pratique que CARE a de la mise en œuvre de programmes humanitaires et de gestion des besoins spécifiques des femmes en situation d'urgence donne une légitimité particulière à ses revendications.

### L'Union Africaine

L'Union Africaine (UA) est de plus en plus perçue comme une institution sur laquelle se concentrer pour le plaidoyer par la société civile du fait de son rôle inédit et proactif dans la gestion des crises africaines et le leadership qu'elle exerce dans les négociations globales. La société civile africaine est également de plus en plus convaincue que, au-delà du plaidoyer de base, s'engager dans la défense d'une politique au plus haut niveau de la prise de décision est la meilleure façon d'avoir un impact réel et durable sur la pauvreté et l'injustice en Afrique.

Le système de l'UA s'articule autour de différentes institutions à la capacité de stratégie politique élevée : l'Assemblée, le Conseil exécutif, le Comité des représentants permanents, les comités techniques spécialisés, le Conseil économique, social et culturel, le Parlement panafricain, le Conseil de paix et de sécurité et la Cour africaine des droits de l'homme et des peuples. La Commission de l'UA constitue le moteur bureaucratique et technocratique de l'UA et est donc incontournable pour toute organisation souhaitant s'engager au niveau du continent. Également important dans le paysage institutionnel africain, le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (APRM) et les Communautés économiques régionales (REC). Le Secrétariat commun revitalisé est aussi important. Il rassemble l'UA, la Commission économique des nations pour l'Afrique et la Banque africaine de développement.

Le genre est l'une des thématiques pour laquelle la collaboration entre l'UA et les organisations de la société civile (OSC) est effective. Par exemple, le Protocole à la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples sur les Droits des femmes en Afrique s'est imposé car la coalition Solidarité pour les droits des femmes africaines (SOAWR) a fait pression avec succès pour sa ratification. La stratégie, qui a associé un sentiment d'outrage et un engagement constructif, est principalement perçue comme un modèle de collaboration collective.

Les principales difficultés à collaborer avec l'UA relèvent de l'existence des structures et initiatives de l'UA et le fossé entre la stratégie continentale et la mise en œuvre nationale. Il est donc essentiel d'être pragmatique et différencier ce qui est réalisable et ce qui ne l'est pas.

Comme pour l'ONU et l'UE, les OSC collaborent avec l'UA via les organes de l'UA mentionnés plus haut, par du travail de lobby auprès des États membres aux niveaux national et d'Addis-Abeba, et sur les différents forums (experts, initiatives ministérielles et de renforcement des capacités). Les ONG doivent se tenir au fait des activités de l'UA en consultant le calendrier des événements et en identifiant les opportunités de lobbying, analysant les sommets de l'UA et les autres décisions, connaissant les pays influents et les pays intéressés par les questions et les pays intéressés par les débats proposés (analyse du pouvoir), identifiant les pays dans les comités concernés afin de cibler le plaidoyer.

### Principaux organes sur lesquels exercer une pression

- **La Commission de l'union africaine (CUA)** rassemble les chefs d'état deux fois par an (en janvier à Addis-Abeba et en juillet ailleurs en Afrique) et convoque régulièrement les réunions ministérielles (ministres de la Santé et des Affaires étrangères), détermine l'investissement africain dans les processus mondiaux tels que l'Assemblée générale de l'ONU et les délibérations post-2015 et établit les cadres de la politique continentale, elle-même influençant la politique nationale. Au niveau mondial, la CUA influence l'AGNU, et le langage adopté aux réunions de l'UA suit son chemin (via le G77) vers les déclarations et rapports de résultats de l'ONU comme le « rapport d'évènement particulier pour reprendre les efforts dépensés pour la réalisation des Objectifs millénaires du développement » et du document cadre sur le processus post-2015. Au niveau des pays, les politiques se développent dans le cadre de l'UA. Au niveau national, le NEPAD vérifie aussi les engagements des chefs de l'UA et les tient redevables de leur adoption au niveau du pays.
- **Les organes de l'UA tels que** le Parlement panafricain, le Conseil de la paix et de la sécurité, le Protocole sur les droits des femmes.

*Adapté du recueil d'Oxfam sur l'Union africaine <http://www.oxfam.org/en/policy/african-union-compendium>*

### ÉTUDE DE CAS 18

#### La Conférence internationale sur la Région des grands lacs

Pour s'attaquer à la violence basée sur le genre, CARE a mené un programme régional de plaidoyer appelé l'Initiative de plaidoyer des Grands lacs (GLAI). Œuvrant avec les organisations de base de la société civile et les survivants dans quatre pays, elle vise à contrer l'impunité devant la violence sexuelle par un ensemble de stratégies. En 2011, la Conférence Internationale sur la Région des Grands Lacs (ICGLR), entité subrégionale intergouvernementale composée de 12 pays, a organisé une session spéciale à Kampala pour débattre de la violence sexuelle et basée sur le genre. Les pays de GLAI avaient trois mois pour influencer les conclusions de la conférence en garantissant que les constatations du programme viennent appuyer les positions de la société civile régionale et les consultations au niveau national. La Conférence est parvenue à un accord de déclaration sur la « Tolérance zéro pour la violence basées sur le genre » dans la région et les États se sont engagés à suivre cette décision, avec des amendements adaptés à la législation nationale.

80 % des propositions de la société civile se retrouvent dans les 19 recommandations de la déclaration. L'initiative GLAI a logiquement repris les engagements et coproduit des « rapports alternatifs » avec des partenaires de la société civile pour rendre les États redevables. L'expérience de CARE prouve que s'engager dans une opportunité de plaidoyer régional :

- A fourni aux organisations de la société civile régionale un agenda partagé et un moyen de faire pression sur les gouvernements pour qu'ils respectent leurs engagements conformément à la déclaration.
- A contribué à renforcer les relations avec les décideurs et à encourager la visibilité pour CARE et ses partenaires.
- A établi que le plaidoyer de base peut influencer des niveaux de décision supérieurs.

## ÉTAPE 5

### Demandes Politiques et messages clés

Élaborer une demande politique de qualité est certainement l'étape majeure du cycle, même si elle peut être une étape longue et difficile. Elle est souvent négligée car la planification des activités et la rédaction du rapport prennent le dessus. Les gouvernements et les autres détenteurs de pouvoir ne peuvent ou ne veulent agir, ce qui impose que ces demandes soient le plus possible centrées sur les solutions pour attirer leur attention. Les demandes politiques sont les actions spécifiques ciblées en lien avec la réalité que l'on veut que nos cibles prennent, afin de parvenir aux objectifs souhaités. Elles doivent répondre à la règle SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable et Temporellement défini).

Lors de l'élaboration d'une demande de politique, il est important de prendre en compte ce qui est dans le pouvoir de la cible. Par exemple, il est inutile de demander à ONU Femmes d'augmenter le nombre d'opérations de maintien de la paix protégeant les femmes et les filles car la responsabilité appartient au Département des Opérations de Maintien de la Paix et du Conseil de Sécurité de l'ONU.

De même, il ne sert à rien d'avoir des demandes politiques vagues telles que « les donateurs peuvent adopter une approche holistique s'agissant des programmes de planification familiale ». Cela rend les choses trop faciles pour les personnes ciblées qui vont éviter d'entreprendre des actions et suggère que CARE n'affiche pas clairement ses demandes et n'a pas suffisamment

envisagé les différentes possibilités. Plus précisément, si la programmation intégrée est l'objectif, alors la demande pourrait être que l'aspect le plus négligé, à savoir la contraception, soit financée de manière plus effective.

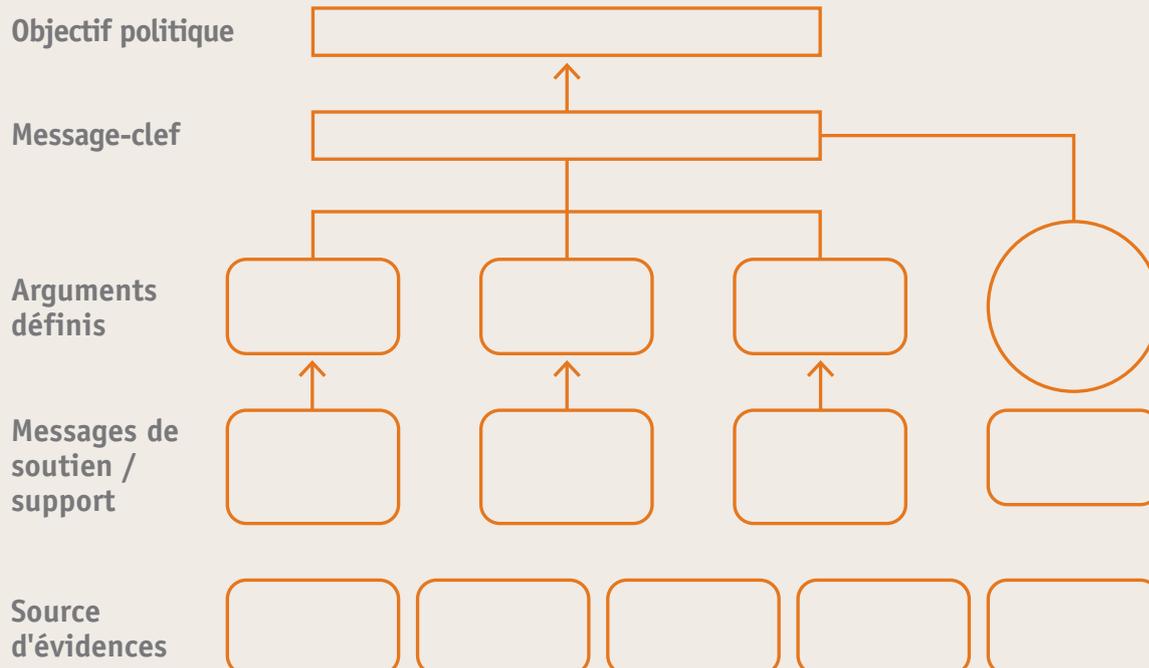
Les statistiques ou les cibles ont leur importance dans la perspective des demandes politiques. Les schémas et les résultats d'enquêtes de perception imprègnent l'esprit des personnes. Pendant la campagne IF du G8, les ONG britanniques ont découvert un déficit de financement mondial de 425 millions de dollars par an pour l'investissement dans l'agriculture à petite échelle, ce qui a mené les militants à exhorter les gouvernements assistant au sommet de présenter un engagement financier pour combler ce déficit.

Il est important de réfléchir aux budgets (les fixer ou les configurer), aux fenêtres d'opportunité politiques tels que fixer des objectifs dans les manifestes des partis politiques, aux changements de législation, au développement de puissants organismes de surveillance pour améliorer la mise en œuvre, si de nouvelles nominations ministérielles feront avancer certaines situations, et mettre une valeur économique sur quelque chose pour convaincre les financiers que le changement est un bon investissement.

### Communiquer les demandes ou les messages politiques

Une demande peut parfois être très technique, en tant qu'action spécifique et temporellement définie et être entreprise par des responsables mais elle ne capturera pas nécessairement l'imaginaire du grand public ou des médias dont la mobilisation est impérative pour faire pression sur les responsables.

#### OUTIL 7 : Communiquer pour influencer



Fait marquant	Exemple (cliquer sur le lien pour accéder aux sources)
Nombre Important: la statistique seule indique l'étendue du problème	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les conflits armés coûtent à l'Afrique 18 milliards de dollars chaque année</li> <li>Le démantèlement de la zone euro pourrait coûter aux pays les plus pauvres 30 milliards de dollars de perte de marchés et d'investissement étranger</li> <li>Les transferts de fonds des travailleurs depuis l'étranger vers les pays en développement est évalué à 372 milliards de dollars par an, 3 fois le budget de l'aide humanitaire mondiale</li> </ul>
Juxtaposition soulignant l'injustice et le double langage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il coûterait 66 milliards de dollars pour éradiquer l'extrême pauvreté de la surface de la planète, soit 4 % des dépenses militaires mondiales</li> <li>Le risque de mortalité maternelle d'une femme est de 1 sur 18 au Nigéria et de 1 sur 8700 au Canada</li> </ul>
L'absurdité peut rendre une juxtaposition bien plus mémorable	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il est plus facile de commercialiser des fusils que des bananes. Les bananes sont sujettes à plus de réglementations de la part de la CE que les ventes d'AK47.</li> <li>Chaque bovin de l'Union Européenne reçoit plus de 2 USD par jour en subventions, soit plus que le revenu de la moitié de la population mondiale</li> </ul>
Statistiques étonnantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le taux de mortalité due aux accidents de la route dans les pays en développement est supérieur à celui de la malaria</li> <li>Le Mexique est le pays au taux d'obésité le plus élevé après les États-Unis</li> </ul>
Humaniser les enjeux abstraits	<ul style="list-style-type: none"> <li>La famine touchera 12 millions d'enfants de plus d'ici à 2050 à cause du changement climatique</li> </ul>
Échelle humaine : les statistiques doivent être rééchelonnées à un niveau tangible pour être compréhensibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un enfant meurt toutes les quatre secondes de causes évitables</li> <li>Pour chaque personne sur la planète, il existe deux balles</li> </ul>

Pour cette raison, il est impératif de penser à diffuser les messages des demandes en fonction des différents publics. Les fonctionnaires pourraient avoir besoin d'un papier de positionnement spécifiquement détaillé, en précisant par exemple comment un nouveau marqueur de genre s'appliquant pendant les étapes de rédaction de propositions peut aider à renforcer la capacité des ONG à instaurer des programmes de sensibilisation au genre dans les situations d'urgence.

Toutefois, pour attirer l'attention des médias (et s'assurer que les responsables agissent), le message doit être plus percutant comme par exemple « un budget dérisoire consacré à la question de genre dans les situations d'urgence met les femmes en danger », pour illustrer ce que représente le manque de financement et en quoi cela constitue un problème.

Il est également important de préparer soigneusement à l'avance une contre-argumentation pour justifier la position de CARE et de définir qui est le mieux placé pour diffuser le message. Les gouvernements sont souvent convaincus par des suspects inhabituels : ainsi, quand les ONG ont œuvré pour un Traité international sur le commerce des armes, elles ont sécurisé le soutien de l'Association des industriels de la défense, qui souhaitaient aussi être à armes égales. Collaborer avec un organisme professionnel impliquait que le gouvernement s'assoie et écoute.

## OUTIL 7: communiquer pour influencer

Lors de l'élaboration de plans, il est utile de rappeler qu'il est bien plus facile d'engager et d'influencer les parties prenantes qui entretiennent une relation continue avec CARE plutôt qu'une interaction ponctuelle. La diffusion efficace de messages prend non seulement en compte différentes audiences mais aussi leur finalité et donc la forme et le style de communication. L'outil Communiquer pour influencer peut aider à structurer le message. Commencer avec le but du plaidoyer, puis passer à la demande essentielle ou au message, avant d'avancer les arguments et les données factuelles/ évidences.

Penser à utiliser les « faits marquants » dans les communications de soutien. Duncan Green d'Oxfam décrit les faits marquants comme « des statistiques percutantes, mémorables et dignes de figurer à la une en coupant court aux aspects techniques et favoriser le changement ».

Recueillis et répétés à l'envi par les médias et les politiciens, ils sont appelés « faits marquants » car leur efficacité marque et fait mouche face aux arguments de l'opposition. Un bon argument ou schéma marquant a plus d'impact que l'intégralité d'un rapport bien documenté. Voir des exemples de faits marquants dans le blog de Duncan Green plus bas.

### ÉTUDE DE CAS 19

#### CARE évalue le coût des violences faites aux femmes au Bangladesh

De nombreux gouvernements ne peuvent ou ne veulent traiter les problèmes au nom des seules valeurs morales. En tant que membre d'une coalition nationale s'attaquant à la violence faite aux femmes et aux filles, CARE Bangladesh a entrepris un travail de recherche pour quantifier le coût de ces violences sur l'économie nationale et ainsi contribuer à faire changer la législation. L'étude a révélé qu'en prenant en compte tous les coûts quantifiables, le coût total de la violence domestique au Bangladesh en 2010 équivalait à plus de 143 milliards de takas (soit 1,82 milliard de dollars US au taux actuel), ce qui revient à 2,05 % du PIB ou 12,65 % du budget annuel du gouvernement, soit l'équivalent des dépenses totales du pays pour la santé et la nutrition cette année. Des données qui ont contribué à convaincre les autorités d'adapter la législation sur les violences faites aux femmes.

### ÉTUDE DE CAS 20

#### Établir de nouveaux principes bancaires avec le secteur privé

En s'appuyant sur un partenariat réussi visant à mettre en lien 5 000 groupes d'épargne et la banque Barclays, nous avons réfléchi à la meilleure façon d'utiliser la puissance d'un groupe bancaire mondial pour appliquer notre travail à grande échelle. CARE, Plan et Barclays ont convenu de lancer une charte pour étendre l'activité bancaire responsable aux petits épargnants. Cette charte, qui met en avant les principes de liaison de CARE, vise à obtenir le soutien de cent organisations phares et à garantir qu'au moins cinq autres banques offrent de nouveaux produits et services aux individus vivant avec 1 à 2 dollars par jour en 2015.

### ÉTUDE DE CAS 21: SWASH+

#### Comment un objectif stratégique stimule des changements concrets

SWASH+ a identifié trois grands objectifs stratégiques à partir desquels un certain nombre de changements spécifiques sont survenus.

1. Identifier, développer et tester des approches innovantes à l'école et dans les communautés en termes d'eau, d'assainissement et d'hygiène valorisant la durabilité et l'extensibilité.

Comme résultat, le ministère de la Santé publique et de l'Assainissement a donc produit une charte de durabilité sur WASH en milieu scolaire pour améliorer le suivi et la redevabilité de toutes les parties prenantes dans les différentes écoles.

2. Fournir et expérimenter un programme d'eau salubre, d'assainissement et de valorisation de l'hygiène visant à optimiser l'impact, l'équité, la durabilité et la rentabilité dans les établissements scolaires et les communautés.

Le ministère de l'Éducation a mis en place un programme WASH avec équipements pour la formation en interne des professeurs.

3. Appuyer positivement les investissements du gouvernement kenyan en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène en capitalisant sur l'apprentissage par des approches durables, extensibles et efficaces.

Le gouvernement kenyan a alloué 3,4 millions de dollars pour des serviettes hygiéniques dans des écoles de filles en 2011 et le financement pour le programme WASH en milieu scolaire a doublé pour atteindre 840 000 dollars par an.

## ÉTAPE 6

### Ressources

Avant de développer un budget et un plan d'action pour le travail de plaidoyer, il est essentiel d'évaluer au plus près de la réalité les capacités existantes, les ressources et les lacunes ainsi que les sources potentielles de financement pour ce travail. Cela doit inclure la considération de l'influence potentielle de CARE, essentielle au succès de toute initiative de plaidoyer. Il est par ailleurs utile à ce stade d'identifier quels peuvent être les donateurs et les opportunités pour financer le projet. La combinaison de ces actions permettra d'évaluer si la stratégie d'ensemble est réaliste et réalisable.

#### Analyser les capacités et les ressources

L'outil de planification du plaidoyer aux Neuf questions-clefs, élaboré par Jim Schultz du Democracy Centre (voir l'étape 7 pour le lien) suggère que « une campagne de plaidoyer efficace passe par une réflexion approfondie sur les ressources de plaidoyer déjà existantes sur lesquelles s'appuyer. En fait, vous ne partez pas de zéro mais vous construisez à partir de ce que vous avez déjà ».

Nos ressources peuvent être tangibles (physiques et financières) et intangibles (technologies, contacts, réputation et individus) et inclure la connaissance, les qualifications et la motivation. Pour bien identifier à la fois les ressources existantes et les besoins potentiels de capacité, il est recommandé de cartographier toutes les ressources, relations, influences et pouvoirs existants, puis analyser ce qui peut être utilisé dans la liste pour contribuer à atteindre l'objectif de plaidoyer et quelles ressources supplémentaires sont nécessaires pour garantir le succès de l'opération.

Les questions suivantes, élaborées par WomanKind, sont utiles pour identifier les types de pouvoir d'influence que CARE pourrait déjà détenir :

- CARE pourrait-il générer un embarras public pour la personne ciblée ?
- CARE possède-t-il des informations et des évidences qui pourraient s'avérer utiles ?
- Pouvons-nous utiliser un soutien politique ?
- Pouvons-nous expliquer de nouveaux concepts et les rendre adaptables à la situation ?
- Pouvons-nous contribuer à être en conformité avec les souhaits des donateurs ?

WomanKind a aussi mis au point une liste de questions à prendre en compte lors de la réflexion sur les ressources à disposition et les besoins potentielles avant de commencer à planifier ou à budgéter une action particulière. Voici une sélection de ces questions (un lien vers l'outil complet est disponible ci-dessous) :

- **Ressources humaines**
  - Qui sera disponible pour travailler sur les différents aspects du projet ?
  - Les personnes-clefs ont-elles les qualifications et l'expérience adaptées ? Dans le cas contraire, peut-on les former ou impliquer d'autres personnes ?
  - Avez-vous accès à d'autres personnes pouvant aider ? Disposez-vous de bénévoles pour distribuer les prospectus, de soutiens de campagne pour la correspondance, de membres de la communauté pour assister aux réunions ?
- **Partenaires**
  - Que pourraient apporter les partenaires potentiels ?
- **Informations et savoir-faire**
  - Avez-vous pu effectuer suffisamment de recherches et d'analyses sur la question, sur vos objectifs et vos solutions, et identifier vos cibles ?
- **Relations**
  - Quelles relations existantes pourrez-vous utiliser, vous, votre personnel, vos bénévoles et partenaires ?
  - Ces relations peuvent se trouver parmi les publics cibles, les influenceurs ou dans des domaines pratiques (conception du matériel, médias)
- **Réputation**
  - Vous et vos partenaires avez-vous bonne réputation parmi les publics cibles, avec le grand public ou les médias ? Si ce n'est pas le cas, avez-vous élaboré des stratégies ou des méthodes pour y parvenir ?
  - Pouvez-vous recruter des porte-parole influents ou des personnes célèbres pour s'exprimer en votre nom ?
- **Temps**
  - Disposez-vous d'assez de temps pour mettre en place efficacement votre projet ?
  - Avez-vous des échéances particulières à respecter ?
  - Y a-t-il des événements externes que vous souhaitez utiliser (élections, réunions politiques nationales ou locales, agenda gouvernemental ou sommet international) ?
- **Argent**
  - De combien d'argent disposez-vous pour ce projet de plaidoyer ?
  - D'où provient l'argent (votre organisation, vos partenaires, d'autres sources) ?
  - De combien approximativement pensez-vous avoir besoin pour mettre en place les actions envisagées ?

## Analyser les opportunités de financement

Il est important de savoir quelles ressources des donateurs et quels fonds internes sont disponibles pour le plaidoyer par rapport à d'autres types d'intervention. Certaines tendances semblent indiquer une augmentation du financement des donateurs pour le plaidoyer et un renforcement des efforts de la société civile. Or, le meilleur moyen de financer un travail de plaidoyer est de l'intégrer en tant qu'élément d'un programme plus vaste. Comme pour de nombreuses autres organisations, le travail de plaidoyer à CARE est largement (mais pas exclusivement) financé par des ressources non affectées. Et même si nous devons considérer nos ressources existantes comme point de départ du financement du plaidoyer, nous devons délibérément élaborer une programmation plus holistique incluant le plaidoyer et toucher nos donateurs de façon proactive afin de couvrir les coûts des actions de plaidoyer et les salaires du personnel concerné.

Pour bien comprendre les besoins et opportunités de financement, il faut prendre en compte (1) les fonds disponibles en interne (opportunités de financement du projet), (2) la possibilité d'intégrer le travail de plaidoyer dans de nouvelles propositions au sein de programmes plus vastes, (3) l'éventualité d'une nouvelle proposition de projet de plaidoyer indépendant à développer.

Les questions ci-dessous permettent d'identifier de façon pratique les opportunités de financement disponibles :

- Des fonds existent-ils déjà en interne pour soutenir le projet ? Quels programmes en place pourraient ainsi inclure et/ou financer un élément du plaidoyer ? Y a-t-il déjà un financement prévu pour couvrir les salaires du personnel clé concerné ?
- Quels autres programmes travaillant sur des thématiques similaires sont actuellement élaborés par d'autres collègues pour être soumis aux donateurs ? Ce projet de plaidoyer pourrait-il renforcer une proposition de programme grâce à l'ajout d'un élément de long terme dont l'impact est appelé à durer ?
- Est-il possible d'intégrer ce projet de plaidoyer à une proposition de financement d'un programme plus large ? Le temps et les autres ressources consacrés par le personnel pourraient-ils être intégrés au budget du programme plus large ?
- Si de nouveaux financements doivent être identifiés, quels sont les donateurs à avoir financé des initiatives de plaidoyer dans le cadre de programmes humanitaires et de développement dans ce pays/cette région ? Parallèlement à l'aide multi/bilatérale, y a-t-il des personnes, des entreprises, des fondations ou tout autre groupe intéressés par le plaidoyer ? Il peut s'avérer utile d'examiner comment les autres ONG s'impliquent et financent le plaidoyer.
- Quelles sont les priorités des donateurs ayant financé le plaidoyer ? Sont-ils intéressés par certaines problématiques spécifiques (la réforme de la politique éducative) ? Sont-ils intéressés par des groupes spécifiques de la population (politiques affectant les ménages dirigés par des femmes ou politiques touchant aux minorités ethniques) ? Ont-ils une zone géographique d'activité précise ?
- Quel type d'initiative de plaidoyer ont-ils récemment financé ? Quels montants ont été alloués à ces initiatives ?
- Est-il possible d'en savoir plus sur un donateur ? Qui le(s) connaît à CARE et pourrait aider en ce sens ? Y a-t-il d'autres contacts pouvant faciliter l'approche d'un donateur ?

### ÉTUDE DE CAS 22

#### GLAI – Lever des fonds pour une initiative régionale

Depuis 2009, CARE met en œuvre l'initiative de plaidoyer dans les Grands Lacs (GLAI), programme visant à responsabiliser les États sur leurs engagements à réduire la violence sexuelle, au Burundi, au Rwanda, en Ouganda et en RDC (2012 pour cette dernière). Grâce à un contact permanent avec le ministère norvégien des Affaires étrangères et l'Agence norvégienne de coopération et de développement (Norad) ainsi que l'ambassade de Norvège au Kenya, GLAI a été financé d'année en année. L'initiative devait durer à l'origine trois ans mais CARE est parvenu à convaincre Norad d'étendre le programme en l'intégrant à la ligne des programmes d'autonomisation des femmes. Le donateur s'est empressé de consolider le travail initial effectué par CARE de développer un plaidoyer national sur la violence sexuelle pour concrétiser des projets plus larges dans le cadre d'un Programme quinquennal d'autonomisation des femmes et d'égalité des genres.

### ÉTUDE DE CAS 23

#### Recherche de financement national au Bangladesh

CARE et le gouvernement bangladais se sont associés pour permettre l'instauration du programme SOUHARDO, un programme de sécurité alimentaire impliquant une large palette d'interventions (services de santé maternelle et infantile, assainissement, génération de revenus, groupes de prêts et d'épargne villageois ou encore adaptation au changement climatique). Le gouvernement du Bangladesh a assuré une partie du financement et du soutien technique pour en définitive accroître la durabilité, l'efficacité et la portée du programme (<http://www.care.org/work/health/children/shouharido>).

### AUTRES OUTILS EXTERNES

L'outil complet WomanKind tiré de leur boîte à outils Les droits des femmes et le plaidoyer, section 5 : stratégie et planification (pp.55-56) vise à analyser les ressources et les entraves existantes avant d'élaborer un budget et un plan d'action.

Les plateformes nationales des ONG peuvent s'avérer une source utile de renseignements sur les opportunités de financement disponibles selon les différents types de programmation, notamment le plaidoyer. C'est le cas de BOND (British Overseas NGOs for Development, ONG britanniques œuvrant à l'étranger pour le développement) au Royaume-Uni. La plupart des pays ont une plateforme d'ONG dispensant les mêmes services.

## Étape 7

### Plan d'action et mise en oeuvre

Une fois le problème et ses causes identifiés, son contexte, ses cibles et ressources évalués, vient le moment de la mise en oeuvre des activités.

#### 1. Identifier résultats et actions

La première étape de la conception d'un plan d'action est l'identification des résultats et des indicateurs pour les objectifs de plaidoyer spécifiés dans les étapes précédentes. Les résultats sont les changements tangibles résultant d'un ensemble d'actions et contribuant à la réalisation de l'objectif. Ils peuvent constituer des changements d'attitudes de personnes, d'organisations ou de partenaires. Un indicateur représente une donnée factuelle servant à mesurer les avancées (Plaidoyer participatif VSO p.42).

À ce stade de planification, une abondance d'informations destinées à élaborer un modèle ou un cadre logique est généralement disponible. Les cadres logiques aident les utilisateurs à visualiser la relation entre les objectifs d'une initiative de plaidoyer et les activités pour réaliser ces objectifs.

### ÉTUDE DE CAS 24

#### La stratégie de Plaidoyer sur les femmes, la paix et la sécurité : résultats et actions

La participation des femmes et les droits des femmes sont souvent négligés dans les opérations d'établissement et de maintien de la paix, de gouvernance et dans les processus plus larges de reconstruction et de relèvement. S'appuyant sur la résolution 1325 du Conseil de sécurité de l'ONU, CARE international a élaboré une stratégie sur les femmes, la paix et la sécurité. Le but était d'impliquer les membres de CARE (CIM) et les bureaux pays (CO) en commençant par trois pays en particulier : Ouganda, Népal et Afghanistan et en s'assurant que les gouvernements adoptent leurs politiques en termes de protection et de participation des femmes dans les situations de conflit et post-conflit. Cette stratégie a permis d'identifier des objectifs et des résultats tant en matière de protection que de participation.

En prenant par exemple l'objectif de participation de la stratégie, l'un des résultats identifiés a été de s'assurer que d'ici 2014, les politiques bilatérales et multilatérales d'aide des donateurs et les engagements politiques plus larges renforcent et protègent la participation politique des femmes au Moyen-Orient. Pour y parvenir, l'une des actions principales a été le lancement du Rapport sur le Printemps arabe et la participation des femmes lors des soulèvements et des réunions de suivi avec les donateurs majeurs et les autres acteurs au niveau national, régional et international à même d'influencer la participation des femmes au Moyen Orient.

#### ÉTUDE DE CAS 25

##### Stratégie de plaidoyer sur la santé sexuelle, reproductive et maternelle (SRMH) : résultats et actions

La stratégie de plaidoyer SRMH de CI est centrée sur la redevabilité, l'objectif 2 étant que les politiques et les financements internationaux (dans le contexte de deux, voire trois processus stratégiques globaux) activent et soutiennent les politiques SRMH effectives et les pratiques qui sont exhaustives et basées sur la communauté, reflètent une approche basée sur les droits de l'homme et privilégient l'autonomisation des femmes /l'égalité des genres en 2015. Dans le plan d'action de mise en œuvre de la stratégie, l'un des résultats identifiés dans cette perspective est que les gouvernements et les donateurs augmentent les investissements en mettant à l'échelle les approches innovantes ayant fait leurs preuves en matière de SRMH, en adéquation avec les priorités et approches de CARE. La principale activité pour ce résultat s'est traduit par la rencontre par les CIM et CO pour influencer des décideurs-clefs sur le financement et la hiérarchisation des politiques et des pratiques SRMH effectives, avec une concentration particulière sur le Sommet sur la planification familiale qui s'est tenu en juillet 2012. Du fait de son influence à ce sommet, CARE siège désormais dans un organisme consultatif international sur la redevabilité sociale pour les services de santé sexuelle et envisage de sécuriser un financement conséquent pour approfondir ce travail.

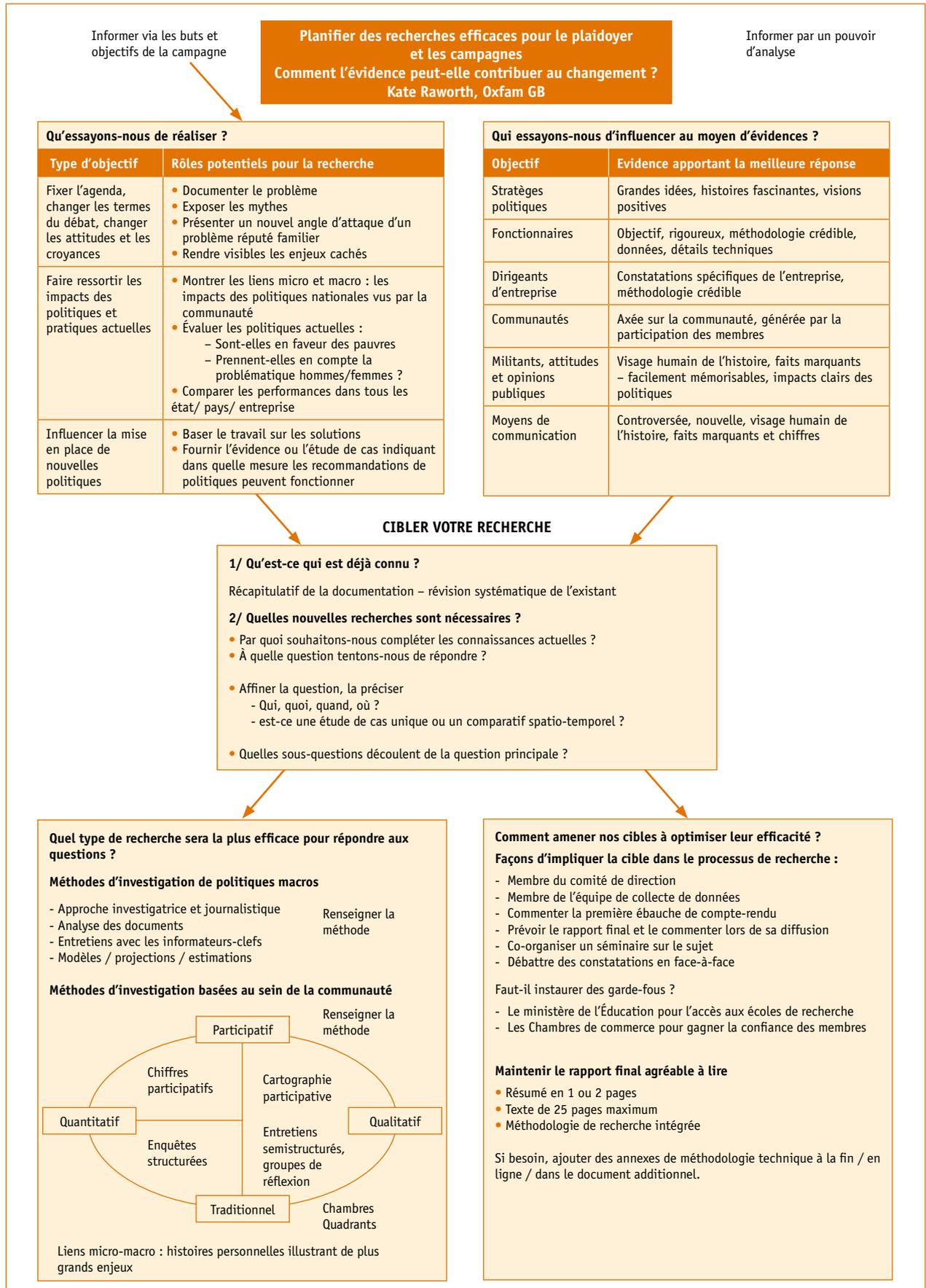
#### ÉTUDE DE CAS 26

##### Stratégie de plaidoyer pour la Syrie

La stratégie régionale de plaidoyer pour la Syrie a fixé cinq objectifs thématiques majeurs : (1) répondre aux besoins essentiels des femmes et des filles, (2) relever le niveau de vie des réfugiés en ville et dans les camps pendant leur exil, (3) garantir un accès plus large et plus sûr aux acteurs humanitaires pour les approvisionnements de secours en Syrie, (4) fournir une assistance adaptée, opportune et coordonnée au plus grand nombre de personnes touchées par la crise, (5) privilégier la protection des civils en tant qu'obligation légale et priorité programmatique. Ces objectifs visent à équilibrer les impératifs humanitaires de CARE, la capacité d'influence sur le terrain et les priorités de programme et de plaidoyer centrés sur les femmes et les filles.

## OUTIL 8 : planifier une étude efficace pour le plaidoyer et pour faire une campagne

Cet outil essentiel a été élaboré par Oxfam pour faciliter la production de rapports sur le plaidoyer de qualité



## 2. Choisir les méthodes et stratégies de plaidoyer adaptées

Même si les méthodes et actions sont à même d'évoluer une fois l'initiative de plaidoyer mise en œuvre, les définir dès la planification contribue à garantir que les ressources nécessaires sont en place.

Dans le plaidoyer, on fait souvent référence à une certaine catégorie d'activités en tant que tactiques. Les tactiques sont des types d'actions utilisées pour appuyer la stratégie de plaidoyer. Elles sont souvent choisies en se basant sur le niveau de risque, leur coût et leurs chances de succès dans l'environnement politique existant. Ces stratégies de plaidoyer doivent généralement être adaptées sur la durée, et s'il est important d'avoir la notion de l'ensemble des actions à entreprendre, il est également impératif de tenir un calendrier d'activité flexible. Les opportunités innovantes et saisissantes pouvant émerger sont cruciales pour mener à bien le plaidoyer, même si cela implique de changer le plan de départ.

Ci-après quelques techniques de plaidoyer à considérer.

### a) Analyse et recherches générant des évidences

Avoir de solides évidences est important pour soutenir les demandes stratégiques et donner des arguments susceptibles d'influencer et de convaincre le public cible. En tant qu'organisation opérationnelle forte d'une expérience programmatique, CARE est très bien placée pour présenter et expliquer le problème à résoudre, pour montrer ce qui fonctionne et quelles sont les solutions que nous avons testées ou quel est l'impact d'une action particulière à mettre à échelle.

Effectuer une recherche efficace et utile en termes de plaidoyer nécessite une réflexion rigoureuse et une planification au début du processus. Un document de recherche efficace devra :

- être en temps opportun pour adresser un problème : le calendrier de recherche est-il prospectif ?
- Apporter de nouvelles évidences et de nouvelles solutions pour remédier aux problèmes.
- Simplifier les questions et défis complexes. De mauvais documents sont excessivement complexes tant dans leur conception que dans leur style alors que les bons documents simplifient ce qui est complexe.
- Impliquer les parties prenantes dès le départ.
- Associer les cibles/partenaires dès le départ. S'ils sont convaincus au départ, ils seront attentifs jusqu'au bout.
- Associer le lancement d'un événement bien planifié et du plan média correspondant.

### ÉTUDE DE CAS 27

#### Générer des évidences tirées du programme bangladais SHOUHARDO

SHOUHARDO, programme complet sur la sécurité alimentaire au Bangladesh, s'appuyait sur des évidences fondées sur des faits probants pour révéler une réduction drastique du déficit de croissance chez les enfants, soit plus de deux fois la moyenne mondiale selon USAID dans le cadre des programmes de sécurité alimentaire non urgents, grâce notamment aux éléments d'autonomisation des femmes qu'offrait le programme. Ces informations ont été utilisées pour prouver que l'autonomisation des femmes constituait le facteur le plus important de réduction du déficit de croissance infantile. Le programme s'est appuyé sur ces évidences pour revendiquer le besoin de renforcer les politiques de développement dédiées à l'égalité des genres au niveau local, national et international. CARE USA a rebondi sur cette étude pour défendre l'intérêt de maintenir le budget d'USAID.

### ÉTUDE DE CAS 28

#### La redevabilité sociale utilisée comme évidence au Pérou

Au Pérou, CARE a formé les femmes indigènes à devenir des « monitrices sociales » auprès des structures sanitaires et à partager leurs expériences sur les soins reçus avec d'autres femmes. Les résultats sont partagés avec un médiateur, des groupes de la société civile et des prestataires en soins de santé puis des plans d'actions adaptés sont élaborés pour répondre aux préoccupations soulevées. Les évaluations ont révélé une connaissance croissante des droits des femmes, une satisfaction grandissante des services, une acceptation progressive des traditions culturelles et une augmentation d'un tiers du nombre de naissances en clinique au bout d'un an. Ce succès a contribué à institutionnaliser cette surveillance citoyenne au titre d'une politique nationale au Pérou et a été partagé avec le Conseil des droits de l'homme de l'ONU comme exemple d'une approche de la santé maternelle basée sur les droits.

### ÉTUDE DE CAS 29

#### GLAI : utiliser les données pour changer le mode de signalisation des viols en Ouganda

En Ouganda, les données collectées dans le cadre du programme GLAI de CARE ont contribué à convaincre les autorités qu'il fallait changer le mode de signalisation et de déclaration des agressions sexuelles dans le pays.

L'avenant au formulaire de police 3 (PF3) utilisé préalablement pour enregistrer les cas juridiques des victimes de viol constitue une étape importante vers l'accès à la justice en Ouganda. Auparavant, pour remplir le PF3, indispensable pour saisir le tribunal, un examen médical de la victime devait être effectué et officialisé par un médecin de la police, sachant qu'il n'existait que quatre de ces postes pour tout le pays.

CARE a pu fournir des données sur les niveaux d'agression sexuelle en Ouganda grâce aux informations collectées par le Service de renseignements VBG de l'ONU mettant en lumière la portée du problème et le besoin de professionnels de santé pour examiner les victimes d'agressions sexuelles.

Ces initiatives ont contribué à la mise en place d'une campagne nationale de plaidoyer visant à amender le formulaire et permettre à d'autres professionnels compétents de procéder à l'examen médical suivant une agression sexuelle, campagne qui a concrétisé la modification du formulaire.

### ÉTUDE DE CAS 30

#### Instaurer un mécanisme de pertes et dommages dus au changement climatique

Alors que l'étendue et la vitesse du changement climatique s'amplifient, les populations touchées par la pauvreté ressentent déjà les effets du niveau de montée des mers, de la fonte des glaciers et d'événements climatiques extrêmes plus fréquents. Même si certains de ces effets peuvent être atténués, les populations pauvres subissent de plus en plus durement ces graves crises liées au climat. Des tempêtes meurtrières comme le typhon Haiyan aux Philippines peuvent causer d'énormes pertes et dommages vitaux, sans parler des sources de revenus et des biens. S'appuyant sur ce constat, CARE ne cesse d'en appeler à un mécanisme international dédié aux pertes et dommages environnementaux sous l'égide de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, le seul forum mondial dédié à la lutte contre les changements climatiques. Un ensemble de stratégies ont été utilisées avant la COP (Conférence des parties) 19 tenue à Varsovie. Elles comprenaient le lancement d'une série de rapports techniques rédigés conjointement avec le WWF et Action Aid lors des préparatifs de la conférence ainsi qu'une couverture médiatique de haut niveau et un plaidoyer ciblé sous la forme d'une lettre rédigée par une centaine d'organisations nationales et internationales de la société

civile adressée aux ministres clés de l'Environnement.

Ces actions, associées à un contexte favorable (les États étaient parvenus à un blocage sur d'autres négociations climatiques et en ont conclu qu'un mécanisme dédié aux pertes et dommages représentait une voie à explorer potentiellement différente) ont aidé à convaincre les gouvernements de l'intérêt de créer ce dispositif lors de la COP 19.

#### b) Faire du « lobbying » sur les décideurs

Le lobbying est la principale action de persuasion pour que le public cible entreprenne une action. Il peut s'effectuer par approche directe (des réunions face à face avec les autorités locales détentrices du pouvoir, ministres, dirigeants d'institutions multilatérales, chefs de parti politique) ou par voie plus informelle (par exemple une réception, rencontre de couloir en marge d'une négociation). Il est également possible de participer à des groupes de travail ou autres instances influentes telles que les comités parlementaires ou les groupes de travail de l'ONU.

Certaines approches moins directes peuvent être tout aussi efficaces (telles que joindre ceux pouvant influencer la cible comme les responsables des principaux syndicats, les dirigeants industriels, les employeurs, voire les liens familiaux). Il est impératif d'être prêt en amont des réunions de lobbying, et notamment formuler des demandes claires, se mettre d'accord sur l'agenda de la réunion et assurer le suivi nécessaire.

En toute logique, les documents de politiques et les lettres devront clairement énoncer les messages et argumentaires prévus. Ils devront être envoyés avant la réunion ou mises à disposition lors d'autres événements liés, ou postées sur le site web de CARE. Un papier de positionnement de qualité devra :

- Déterminer et détailler un problème politique urgent à mener dans le cadre de la politique en vigueur.
- Fournir des options/recommandations politiques claires pouvant répondre au diagnostic.
- Rendre compte des résultats potentiels des options politiques fixées.
- Indiquer quelle(s) recommandation(s) est (sont) privilégiée(s) et fournir un argument solide justifiant ce choix.

Les blogs sont de plus en plus utilisés pour appuyer les demandes et les maintenir en vie plus longtemps que les papiers de positionnement et les lettres, et pour toucher un public plus large. Un blog rédigé avec qualité devra :

- Lutter contre les interférences à l'aide d'arguments solides
- Se tenir régulièrement informé avec du contenu intéressant
- Contenir une production de qualité donc bien choisir ses interventions
- Etablir une voix légitime sur le terrain en partageant les résultats/évidences.

**c) Visites de haut niveau pour les projets de CARE**

Au regard de la qualité élevée de nos programmes, montrer notre travail aux décideurs clés peut s'avérer d'une grande efficacité pour les influencer à prendre les actions que nous leur demandons.

**ÉTUDE DE CAS 31****Visites de haut niveau des programmes de CARE**

Ces visites contribuent à une meilleure compréhension des problèmes et à une consolidation des relations. CIUK a pu organiser une visite du secrétaire d'État aux Affaires étrangères du Royaume-Uni, William Hague, et de l'ambassadrice du HCR, Angelina Jolie, au camp de réfugiés Lac Vert administré par CARE en RDC. La visite faisait partie de leur travail sur la Déclaration du G8 sur la prévention des violences sexuelles dans les conflits, au départ centrée uniquement sur la lutte contre l'impunité. Cette visite a sensibilisé William Hague et Angelina Jolie sur l'importance d'apporter des réponses aux besoins impératifs des survivants et que cela devait être adressé si la communauté internationale voulait obtenir des condamnations ultérieures. Les relations se sont aussi renforcées entre CIUK, le ministère des Affaires étrangères et le Commonwealth du Royaume-Uni (FCO), et la médiatisation de l'évènement a été mise à profit par le personnel de CARE. Le bureau pays s'est retrouvé en bonne position pour contacter le Département pour le développement international du Royaume-Uni (DFID) ainsi que le FCO dans l'optique d'un financement conséquent.

**d) Faire campagne**

Un autre moyen d'influencer le public cible est de promouvoir l'activisme par les supporters et le public. Les campagnes grand public peuvent aider à créer une volonté politique et mettre la pression sur les décideurs. L'activisme inclut la mise en place de groupes de soutien (Réseaux d'action de CARE), la rédaction de lettres et de pétitions, le recours à la technologie pour engager des actions citoyennes et l'organisation de manifestations. Il faut garder à l'esprit que l'organisation de manifestations pacifiques implique une gestion et une planification plus élevées du risque, en particulier le contact avec les autorités (l'accord de la police requis pour une marche ou une manifestation dans un lieu public). Cette approche implique une planification rigoureuse, une présentation claire des demandes et des évidences, l'identification des groupes à mobiliser, le choix des moyens les plus adaptés (technologie numérique ou téléphonique, mise en place de soutiens pour la campagne, construction d'alliances et gestion globale du processus).

**ÉTUDE DE CAS 32****Le Réseau d'action CARE (CAN) de CARE USA**

Le CAN de CARE USA mobilise plus de 200 000 bénévoles des États-Unis pour faire avancer le calendrier du plaidoyer et persuader les membres du Congrès de soutenir la législation combattant la pauvreté dans le monde et promouvant l'autonomisation des femmes. Les membres de CAN participent à des événements éducatifs et de sensibilisation, aux publications, interviennent auprès de leurs membres du Congrès respectifs et se familiarisent avec le travail de CARE via les téléconférences organisées au niveau national, les formations, assistent aux événements et à la conférence nationale annuelle de CARE pour la Journée internationale de la femme à Washington DC. Les Activistes CAN ont contribué avec succès aux efforts du gouvernement des États-Unis pour réformer l'aide alimentaire, lutter contre le mariage des enfants et les violences basées sur le genre, pour améliorer la santé maternelle et interviennent en cas d'urgence humanitaire tout en continuant à offrir un solide budget pour les affaires internationales et l'aide à l'étranger.

**ÉTUDE DE CAS 33****Collaborer avec les autres bureaux CARE pour renforcer les réseaux de soutien**

CARE France et CARE USA se sont engagés dans un important partenariat d'échanges et de renforcement des capacités pour aider au lancement d'un réseau citoyen de plaidoyer propre au bureau français. Le personnel de CARE France et ses bénévoles ont assisté à la Conférence nationale annuelle et aux festivités de la Journée internationale de la femme à Washington DC en mars 2013 où ils ont participé à des réunions de lobbying avec les membres du Congrès et rencontré des décideurs clés aux USA et des activistes. En échange, le personnel de CARE USA a passé une semaine à CARE France à Paris, s'est familiarisé avec le système politique français, partagé les bonnes pratiques, a rencontré des députés français et a participé à des débats essentiels avec les collègues et les organisations partenaires.

CIUK a récemment financé CARE Pérou pour leur permettre de lancer leur propre réseau d'action CARE d'activistes et d'en faire des soutiens sur le long terme.

**e) Renforcer les capacités et donner l'autonomie aux autres pour entreprendre des actions**

Cette approche est particulièrement efficace et adaptée à CARE en raison du travail approfondi que nous effectuons avec nos partenaires ainsi que de nos approches d'autonomisation et de donner la voix à nos bénéficiaires et parties prenantes. CARE a beaucoup d'expérience par exemple en matière de renforcement des capacités des communautés et des activistes avec qui nous travaillons régulièrement et d'intégration de nos représentants aux événements stratégiques majeurs.

#### ÉTUDE DE CAS 34

##### Soutenir les pays du Sud dans le cadre du changement climatique

Le programme CARE « Voies du Sud sur le Changement Climatique » comprend des réseaux nationaux, régionaux et thématiques de la société civile dans le monde entier afin d'œuvrer en faveur des politiques climatiques destinées à aider les plus pauvres et les plus vulnérables. Un objectif majeur est de renforcer la capacité pour les activités de plaidoyer dans les pays en développement choisis via les alliances Sud-Sud et Sud-Nord. Les membres du programme Voies du Sud sont particulièrement actifs auprès de leurs gouvernements respectifs et aux réunions annuelles CCNUCC COP où ils influencent au plus haut niveau en faveur de politiques et de programmes améliorés valorisant l'intégrité environnementale et le développement durable en Amérique latine, en Afrique, en Asie et dans le Pacifique.

#### f) Utiliser les canaux de communication et les médias

L'utilisation des canaux de communication et des médias est un soutien efficace au plaidoyer de CARE et d'influence sur les cibles. Cela permet de capter l'attention du public et de faire valoir nos recommandations. Pour y parvenir, la stratégie de communication et de médias doit faire partie intégrante de la planification du plaidoyer. La présence d'experts en communication au sein de l'équipe de planification y contribuera. Les outils et tactiques de communication incluent :

Le développement de communiqués de presse, joindre et travailler avec des journalistes, donner des interviews, écrire des articles d'opinion et utiliser les médias sociaux, ce qui implique une planification rigoureuse et des stratégies claires. Chaque choix de mot, de métaphore, de visuel ou de statistique induit une signification et un ressenti sur la perception et les actions de nos publics cibles.

Vous trouverez dans le manuel de communication de CARE des conseils, des modèles et des exemples précis. Pour en savoir plus sur les principes pour écrire des messages et de communication à CARE, se reporter aux normes internationales de la marque CARE (brand standards).

#### g) Utiliser les médias sociaux

Les médias sociaux constituent désormais une part essentielle du plaidoyer. Ils peuvent contribuer à articuler les informations et les recherches, créer des réseaux de partenaires et être utilisés pour joindre directement les décideurs politiques. Twitter devient particulièrement influent en tant qu'outil tout à fait adapté à la sensibilisation, au partage d'informations, à la participation aux débats et à l'orientation de la décision. Les décideurs ont augmenté leur utilisation des médias sociaux (Twitter, Facebook, technologie mobile). Ceci

souligne l'importance des médias sociaux et d'internet dans l'éducation des décideurs et les incitations à soutenir une politique ou un changement de politique. CARE doit donc trouver le bon angle de partage d'informations dans les médias sociaux pour garantir que nos messages clés atteignent les décideurs.

Communiquer via les médias sociaux au nom de CARE est la responsabilité première du personnel de communication, même si bien sûr d'autres membres du personnel peuvent apporter leurs compétences et mieux servir nos objectifs en fournissant des renseignements précieux en temps opportun pour des raisons de plaidoyer. Ainsi, d'autres personnels de CARE pourraient utiliser les médias sociaux à des fins de diffusion de messages essentiels relatifs à un événement (la Commission de la condition de la femme) ou à une question de plaidoyer spécifique (par exemple la participation des femmes aux négociations de paix). Ce type d'action pourrait aussi générer des opportunités media/ financement/ entretiens avec les médias. L'équipe de communications de CI est en mesure de soutenir le personnel intéressé par l'utilisation des médias sociaux, notamment Twitter. Pour toute information pratique et pour se laisser guider étape par étape sur l'utilisation de Twitter dans ce cadre, se référer à : **CARE Twitter Training Module for Emergency and CO Staff** (en anglais).

Le secrétariat a mis au point une politique s'appliquant aux médias sociaux pour s'assurer que le personnel sache utiliser les médias sociaux au nom de CARE. Il est de la responsabilité du « lead member » ou du service Plaidoyer et Communications de CI d'en informer le personnel. La nouvelle politique des médias sociaux du secrétariat de CI peut servir de guide aux bureaux de CARE cherchant à élaborer leur propre politique. La politique du secrétariat de CI s'applique à l'ensemble du personnel du secrétariat de CI, y compris à tout personnel déployé par le groupe d'urgence de CARE (CEG).

**ÉTUDE DE CAS 35****Médias sociaux – faire campagne pour mettre fin au mariage des enfants**

Lors des préparatifs de la Journée internationale de la fille le 11 octobre 2012, CARE USA et le mouvement « Girls Not Brides Coalition » ont lancé une campagne de médias sociaux et de plaidoyer ciblant les membres du Congrès et l'ex-secrétaire d'État Hillary Clinton, l'encourageant à prendre des engagements politiques et financiers pour traiter la question des mariages d'enfants. Le 12 septembre 2012, CARE USA a lancé sa propre campagne d'un mois comprenant une nouvelle page web pour augmenter la sensibilisation au mariage des enfants et relayer cette campagne grâce aux activistes et militants dans tout le pays en faveur de cette cause et d'appeler Hillary Clinton à agir. Comme résultats, 11 000 e-mails lui ont ainsi été adressés et plus de 1000 tweets ont été faits à l'attention du secrétariat d'État. Les médias sociaux ont généré 100 millions d'empreintes, 400 000 tweets reprenant le hashtag de la Journée internationale de la fille ou du mariage des enfants et 270 utilisateurs de Facebook ont téléchargé le badge « Child Marriage Social Badge » (<http://twibbon.com/support/end-child-marriage>). Les activistes du Réseau d'action de CARE (CAN) ont adressé des articles d'opinion à cinq journaux locaux et nationaux et ont organisé des événements dans 17 États pour compléter le travail déjà effectué par les médias sociaux. Résultat, Hillary Clinton a convenu d'intégrer les indicateurs relatifs au mariage d'enfants dans le rapport annuel du secrétariat d'État sur les droits de l'homme et, au cours du printemps 2013, le Congrès a adopté la loi sur la violence contre les femmes (VAWA) en des termes qui confirment l'engagement des États-Unis dans cette cause.

- Services de consultation (recherche politiques, relations publiques, lobbying privé, services juridiques)
- Formation
- Voyages
- Frais et droits
- Eventualités (dépenses imprévues) et autres frais généraux

## ÉTAPE 8

### Suivi et évaluation

« *Ce qui est mesuré se remarque* », Hillary Clinton

Le suivi et l'évaluation permettent de garder sur la bonne voie l'initiative de plaidoyer et de mesurer le changement réalisé par rapport aux objectifs déclarés. Un suivi et une évaluation efficaces impliquent une planification rigoureuse et font partie intégrante de la conception d'une initiative de plaidoyer. Il est impératif de déterminer les informations nécessaires au suivi de l'avancée et comment les obtenir avant que la stratégie soit mise en œuvre.

Les indicateurs de plaidoyer évoqués dans l'étape précédente doivent suivre le modèle **SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini**. Ces indicateurs peuvent être utilisés pour le suivi et l'évaluation.

Comme mentionné précédemment, les activités de plaidoyer doivent souvent être ajustées, révisées et réorientées. Ces changements devront toutefois s'effectuer uniquement sur la base d'un suivi de qualité. Ainsi, quelles informations nouvelles ont été apprises lors d'événement publics, de réunions, de la presse et des médias en ligne ? Les conditions politiques ont-elles changé depuis la planification de l'initiative ? Les publics cibles ont-ils changé d'opinion ?

À l'instar d'autres projets CARE, le suivi devra se concentrer sur les résultats concrets d'activités menés et les résultats concrets et les apports. Pour le plaidoyer, les résultats concrets sont généralement des changements en termes de connaissance, de sensibilisation et/ou d'opinion des publics cibles. Ils devront être actualisés pour intégrer les changements de position, d'intérêt, d'opinion et de connaissance de vos publics cible sur le problème de politique.

Le suivi des **activités** et des **apports** est également essentiel. Plus le public cible est large, plus l'enjeu augmente. D'où l'importance de tenir un registre des activités de CARE et de tirer des enseignements de chaque activité à même de renforcer l'efficacité de CARE au titre du plaidoyer. Par exemple, il peut s'avérer utile de recueillir de nouvelles données sur le public destinataire pouvant affecter le message ou de suivre des actions ayant réussi par rapport à d'autres cas où le succès a été laborieux à atteindre.

Suivre l'initiative de plaidoyer peut aussi générer un changement de politique en soi. Lorsqu'un large éventail de parties prenantes, voire de décideurs, sont impliqués

### 3. Préparer un budget

Le budget devra se baser sur une stratégie de plaidoyer et des activités (telles que le lobbying, le travail avec les médias, les partenariats et/ou les regroupements de mobilisation). Toujours prévoir une ligne pour les dépenses imprévues. La planification de ces eventualités facilitera un programme d'activités flexible, voire ouvert au changement si besoin.

#### Catégories de budget

Un budget pour une initiative de plaidoyer devra inclure certaines (voire toutes) de ces catégories :

- Salaires et avantages pour le personnel
- Provisions
- Activités et événements (conférences, préparatifs, repas, réunions, conférences de presse, etc.)
- Impression et distribution (brochures, rapports, fiches descriptives, communiqués de presse, articles promotionnels, documents informatifs, etc.)
- Communications (appels téléphoniques, modem, courrier, etc.)
- Espace de travail

dans le suivi d'une initiative de plaidoyer, le changement peut survenir plus rapidement. Le suivi des données offre une opportunité de débattre de la nature des changements politiques avec les participants issus du gouvernement, de la communauté, du monde des affaires et d'autres secteurs. Ce processus peut renforcer le soutien au changement politique que vous tentez de mettre en place.

Le cadre de M&E et de redevabilité pour le plaidoyer à CI est un guide utile (voir Outil 9 ci-dessous).

Comme pour les autres projets, l'évaluation du plaidoyer est centrée sur l'impact et les effets. Les évaluations mesurent la portée de réalisation des objectifs de politique autant que l'impact final de ces changements sur le bien-être des ménages et des individus. À l'instar de tout projet CARE, les initiatives de plaidoyer doivent démontrer leur impact positif sur la vie des personnes. Pour cela, des renseignements de base sont nécessaires sur la qualité de vie avant un changement de politique, de même que les données d'évaluation sur le niveau d'amélioration de la vie après un changement de politique.

Quelques considérations à bien prendre en compte lors de l'évaluation d'une initiative de plaidoyer :

- Les spécificités du plaidoyer amènent à réfléchir différemment aux modes d'évaluation. Si les décideurs peuvent approuver des stratégies innovantes et favorables, ou réviser et modifier les anciennes, ces **changements peuvent tarder à donner des résultats pouvant être mesurés au niveau des ménages** (changements dus à l'impact), ce qui peut avoir des conséquences sur le calendrier des évaluations. L'impact peut nécessiter une post-évaluation après un certain temps passé plutôt que recourir à l'évaluation finale de l'initiative de plaidoyer.
- À la différence des programmes traditionnels, la réforme politique survient souvent loin de là où

l'impact est attendu. Il est donc difficile d'attribuer les améliorations du bien-être des individus aux initiatives de plaidoyer de CARE. Comme pour d'autres projets, mieux vaut reconnaître que de nombreux facteurs et acteurs contribuent aux améliorations dans la vie des personnes, et non un seul. **Mesurer l'impact plutôt que l'attribution devra être le cœur de tout projet CARE, y compris les initiatives de plaidoyer.**

- **Mesurer le niveau de mise en œuvre de la politique implique des défis particuliers.** S'il est plus facile d'évaluer si une nouvelle politique a été créée, ou une ancienne changée, s'assurer qu'une politique est en train d'être mise en œuvre reste plus délicat. Souvent, la mise en œuvre d'une politique dépend de nombreux acteurs appliquant les politiques aux niveaux national, régional et local.

**Exemples de questions-clefs pour évaluer une initiative de plaidoyer**

Évaluation de l'impact

- Les changements politiques ont-ils généré des améliorations de la qualité de vie ? pourquoi/ pourquoi pas ? Des données corroborant ces faits existent-elles ?

Évaluation des effets :

- Le changement politique s'est-il opéré, ou les perspectives sont-elles meilleures qu'avant ?
- Les nouvelles politiques ont-elles été approuvées et les anciennes/adverses modifiées ? Est-ce que les politiques sont appliquées au niveau national, régional et/ou local ? Pourquoi/ Pourquoi pas ?
- Quels facteurs ont concrétisé/entravé la réussite du changement de politique, à savoir la création, la réforme ou l'adoption des politiques ?

**OUTIL 9 : Cadre de suivi et d'évaluation du plaidoyer CI**

<i>IMPACT À LONG-TERME</i>				Impact sur la vie des populations			
<i>CHANGEMENT POLITIQUE ET INSITUIONNEL</i>			Espace démocratique	Changements de politiques et de pratiques	Normes sociales		
<i>ABOUTISSEMENTS</i>		Base de soutien	Légitimité et capacités de CARE	Capacité de plaidoyer de la SC	Attitude du public cible	Autonomisation	
<i>RÉSULTATS CONCRETS</i>	Enseignement public	Renforcement des capacités	Recherche d'apprentissages internes	Participation des groupes d'impact dans les stratégies de plaidoyer	Mise en place de coalitions Lobbying	Redevabilité	Mobilisation publique



### ÉTUDE DE CAS 37

#### La fiche d'évaluation des tournées d'apprentissage

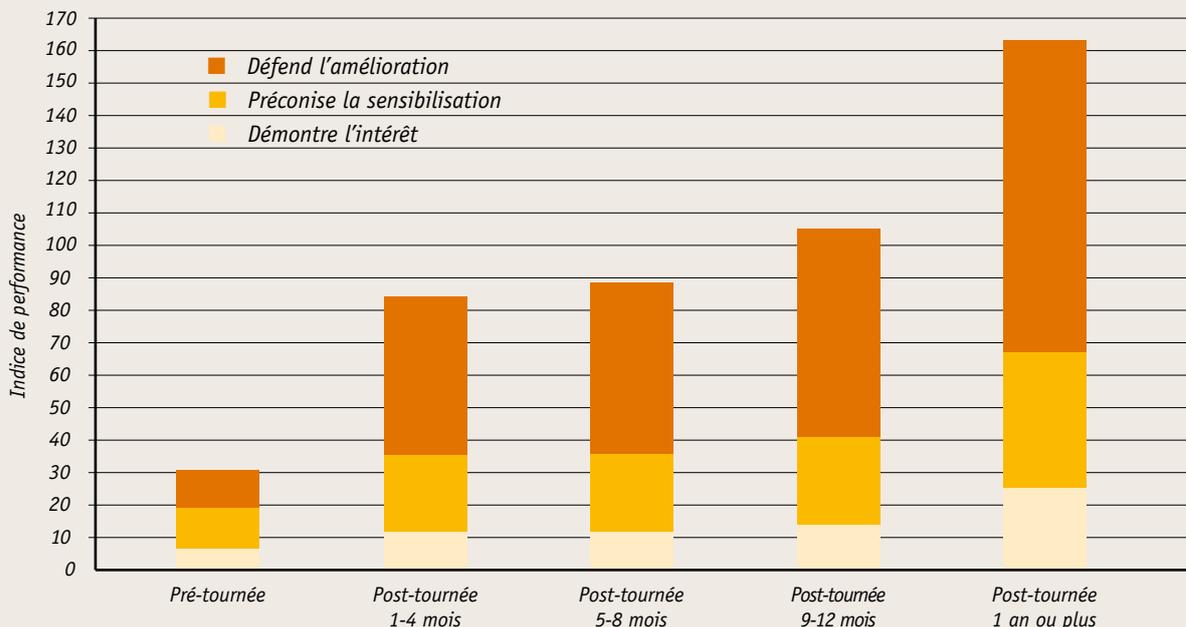
Suivre et évaluer l'impact du plaidoyer peut s'avérer un enjeu en raison de l'intangibilité potentielle de nombreux résultats d'initiatives de plaidoyer. CARE USA a mis au point une fiche d'évaluation mesurant l'impact des différentes tactiques de plaidoyer dans un but de former des champions au sein du congrès des États-Unis dans le cadre de l'agenda stratégique de CARE. CARE USA a suivi régulièrement l'activité des décideurs ayant pris part aux tournées d'apprentissage (learning tours) et travaillé à évaluer si les interventions de CARE (voyage lui-même, événements dans les district après-coup, publication d'articles d'opinion, autres techniques) ont contribué au niveau d'activité des décideurs sur les questions figurant à l'agenda de CARE. La fiche permet à CARE USA de quantifier ce qui est par ailleurs une analyse qualitative : La contribution de CARE dans la création de champions au sein du gouvernement des États-Unis pour des politiques en faveur des pauvres. Un exemple de ce travail est présenté ci-après.

### ÉTUDE DE CAS 38

#### Fiches d'évaluation du Pérou

CARE a eu recours au système de fiches d'évaluation de la communauté, une méthode où les membres de la communauté et les prestataires de soins de santé déterminent en toute indépendance ce qu'ils estiment être des services de qualité, se réunissent pour élaborer une liste combinée des d'indicateurs, évaluer la qualité actuelle, élaborer et suivre les plans d'action visant à combler les manques. Grâce à cette approche participative de gouvernance, CARE a constaté le pouvoir des communautés à améliorer durablement le rendement et la réactivité de leurs systèmes de santé et à tenir les gouvernements redevables pour la mise en œuvre de politiques et la fourniture de services adaptés.

### Performances de Lynn Woolsey sur la durée



## 3. Gérer les risques, garantir l'efficacité

Étant donné la complexité de CARE et la sensibilité de la plupart des questions à traiter, il est crucial de s'assurer que notre plaidoyer ne met pas en danger notre personnel ou notre programmation et que nous parlons d'une voix cohérente lors de toutes nos interventions, depuis le niveau local jusqu'au niveau mondial. Pour y parvenir, CARE a élaboré des politiques et procédures nécessitant une approbation. Le but n'est pas de restreindre les communications ou le travail de plaidoyer mais de mettre en place des messages cohérents, pertinents et responsables au sein de la réseau CARE. Les procédures et approbations validées par le Conseil d'Administration de CI en 2009 sont disponibles sur Minerva : Advocacy Procedures and Sign-Offs in CARE International.

CARE a par ailleurs mis au point de nombreux outils pour garantir que nous comprenons pleinement et atténuons tout impact négatif non intentionnel sur les individus avec qui nous travaillons. Deux outils essentiels à retenir (et déjà référencés dans ce manuel) sont l'Outil d'analyse du genre de CARE et le Do No Harm (« Ne pas nuire »), ainsi que les outils de sensibilité aux conflits utilisés par CARE dans les environnements non sécurisés.

### OUTILS INTERNES : GENRE/NE PAS NUIRE

Voir la boîte à outils d'Analyse du genre de CARE International et les Bonnes pratiques de l'analyse du genre. Consulter CARE Conflict wikispace pour en savoir plus sur la sensibilité au conflit ou au « Do No Harm » (Ne pas nuire).

### 1. Questions sensibles ou controversées

Les questions sensibles ou controversées pour CARE peuvent différer d'un pays à l'autre et selon le contexte, mais en général elles comprennent tout ce qui pourrait avoir un impact négatif sur la sécurité du personnel, les programmes, les bénéficiaires, le gouvernement, les relations avec les partenaires ou les donateurs, ou la réputation globale de l'organisation. CARE traite généralement ces questions sensibles ou controversées par un plaidoyer privé ou en joignant des messages commun avec d'autres agences. CARE peut – et c'est le cas – s'engager dans le plaidoyer et les communications sur des questions sensibles ou controversées, mais uniquement après avoir suivi un processus de diligence raisonnable et en respectant les instructions ci-dessous. Ce processus s'applique également au système de communication commun avec d'autres agences.

### Identifier les questions et pays sensibles

La liste suivante n'est pas exhaustive et est sujette à modifications rapides, quoiqu'elle inclue des questions et des pays jugés particulièrement sensibles par CARE. Pour savoir pourquoi les questions/pays ci-dessous sont sensibles et quelles sont les méthodes et systèmes de communication existants, voir Annexe 1 : Explication et risques potentiels à propos de la communication sur les questions/pays sensibles.

Exemples de questions sensibles:

- Social/culturel
  - Avortement
  - Violence basées sur le genre, viol
  - Pratiques néfastes (telles que les mutilations génitales féminines ou mariage précoce)
  - Orientation sexuelle
  - Peine de mort
- Conflit ou guerre
  - Relations civils-militaires
  - Dirigeants, coups d'état ou actions militaires
  - Actes terroristes ou groupes
- Sécurité
  - Enlèvements ou incidents de sécurité
  - Noms du personnel national
  - Exploitation ou abus sexuel
- Politique
  - Élections ou évènements politiques
  - Action gouvernementale, responsables politiques
  - Propositions de poursuites à l'égard d'autres gouvernements (débat sur la compensation climatique)
- Déclarations négatives concernant l'ONU, les gouvernements, les donateurs, les ONG.
- Déclarations officielles
  - Choléra ou épidémies
  - Famine
  - Génocide, violation des droits de l'homme, crimes de guerre

Exemples de pays (où CARE est présent ou a travaillé en environnement non sécurisé) :

- Risque élevé
  - Afghanistan
  - Irak
  - Myanmar
  - Pakistan
  - Somalie

- Sud-Soudan
- Sri Lanka
- Soudan
- Crise en Syrie (y compris Jordanie, Liban et pays affectés)
- La Cisjordanie et Gaza
- Yémen
- Zimbabwe

Questions additionnelles pour identifier un enjeu sensible :

- Y aurait-il un impact potentiel sur la sécurité du personnel ou des programmes dans le pays ou dans d'autres pays ?
- Cela pourrait-il affecter les relations avec les donateurs ou avec les gouvernements ?
- Cela porte-t-il atteinte à la position indépendante, non partisane et non sectaire de CARE ?
- Cela représente-t-il une nouvelle position politique de CARE ?
- Y a-t-il des opinions contradictoires parmi les membres sur la question ?

Si l'une des réponses ci-dessus est positive, l'enjeu à gérer est sensible.

## 2. Processus d'approbation

Toutes les actions de plaidoyer et de communication – qu'elles soient menées au niveau local, national ou international – sont susceptibles d'affecter d'autres parties de l'organisation. Les activités de plaidoyer et de communication doivent donc se conformer impérativement aux procédures d'approbation qui suivent. Cette règle s'applique à la diffusion de messages privés comme publics. Même si les risques inhérents aux messages privés sont moins élevés, il faut être conscient qu'un message privé peut devenir public. Les supports de communication et les positions de plaidoyer nécessitent donc d'être approuvés afin de :

- Garantir leur justesse factuelle et leur plus grande qualité et pertinence
- S'assurer que le nom de CARE, l'intégrité de nos programmes et la sécurité de notre personnel sont préservés
- S'assurer qu'ils sont en phase avec les valeurs, la mission et la marque de CARE ainsi que le code de conduite de CI
- S'assurer que les sensibilités des membres individuels de CI et des CO sont prises en compte
- Nous permettre de gérer les risques légaux et liés à notre réputation
- S'assurer qu'ils remplissent bien leur fonction

Si les processus d'approbation sont importants, le facteur temps est tout aussi crucial, notamment pour les communiqués de presse. Le matériel à approuver devra être confirmé par écrit dans la mesure du possible, et les traductions sommaires vers l'anglais pourront s'effectuer en ligne au moyen d'outils comme Google Translate.

Il existe différentes catégories de communications et de plaidoyer, et donc différents niveaux de contrôle et d'approbation.

### Catégorie 1: pas d'approbation supplémentaire nécessaire

- Aspects nationaux non liés à un autre membre (CIM) ou bureau pays (CO) de CI (communiqué de presse d'un CIM commentant sa propre politique gouvernementale ou un nouveau don)
- Matériel préalablement approuvé et tout à fait utilisable en l'état.

### Catégorie 2: approbation supplémentaire ou consultation nécessaire

- Enjeux liés à un autre CIM ou CO (Par exemple : Papier de Positionnement sur un CO, communiqué de presse mentionnant un personnel d'un CO ou une Politique d'un Gouvernement d'un CIM)
- Enjeux sensibles ou controversés définis ci-dessus
- Toute diffusion au nom de CI
- Enjeux liés à un pays où CARE n'est pas présent
- Plaidoyer ou communication destiné à une institution ou un partenaire multilatéral (ONU, UE, Banque mondiale, etc.)
- Intervention d'urgence
- Matériel précédemment approuvé mais potentiellement obsolète
- Travail de plaidoyer ou de communication lié aux événements ou problématiques globales sur lesquelles CI s'est engagé à œuvrer par un plaidoyer coordonné ou qui sont liés à une spécialisation reconnue d'un autre CIM.
- Citations d'un membre du personnel de CARE, d'un bénéficiaire ou d'une autre personne.

### Partager l'information avec CI

Les communications et le matériel de plaidoyer mis à disposition par un bureau de CARE peuvent être récupérés par les médias ou vus par les parties prenantes dans le monde entier. Une fois les supports de communication et les positions de plaidoyer approuvés, il est important d'aviser le reste de CI et fournir toute instruction nécessaire (les points de discussions, messages-clefs et/ou questions fréquemment posées le cas échéant) sur la façon de gérer les demandes des parties prenantes ou toute action supplémentaire requise. Se référer à la section 1.3 du Manuel de communications CI pour voir comment partager les informations en utilisant les listes de distribution électroniques internes.

### Suivi

Le bureau à l'origine de l'initiative de plaidoyer ou de communication doit suivre la réponse globale (la couverture médiatique, les réactions des parties prenantes, notamment des bénéficiaires, du gouvernement, des donateurs). Un CO, un CI « lead member » ou un autre membre CI peut émettre différentes déclarations pour que le point de vue de CARE soit clairement compris ou pour consolider le travail déjà réalisé. Les initiatives de suivi devront respecter les procédures ci-dessus.

S'agit-il (vérifier tout ce qui s'applique)...	Vous devez alors impliquer ... <sup>1</sup>			
	Directeur pays	Lead member <sup>2</sup>	Secrétariat CI <sup>3</sup>	CM ND <sup>4</sup>
<input type="checkbox"/> <b>D'un CO, mais non sensible ?</b> (annonce d'un nouveau projet, communiqué de presse mentionnant un personnel du CO, une fiche de renseignements du CO, un plaidoyer sur un évènement dans un CO)	Obtenir l'approbation	Obtenir l'approbation (pour le travail de plaidoyer)	-	-
<input type="checkbox"/> <b>D'un CO, mais sensible ?</b>	Obtenir l'approbation	Obtenir l'approbation	Informers	Consulter si besoin (effectué par Secrétariat CI)
<input type="checkbox"/> <b>D'un enjeu potentiellement sujet à controverse pour l'ensemble de CI ?</b> (droit international humanitaire, génocide, Cisjordanie et Gaza)	-	-	Obtenir l'approbation	Consulter si besoin (effectué par Secrétariat CI)
<input type="checkbox"/> <b>De s'engager au nom de CARE International?</b> (signer un papier de positionnement, ou un communiqué de presse commun/ rapport commun en tant que CARE International, pas seulement comme membre CI)	-	-	Obtenir l'approbation	Consulter si besoin (effectué par Secrétariat CI)
<input type="checkbox"/> <b>D'un pays où CARE n'œuvre pas ?</b>	-	-	Obtenir l'approbation	Consulter si besoin (effectué par Secrétariat CI)
<input type="checkbox"/> <b>D'un membre CI ou de son gouvernement national ?</b> (communiqué de presse ou réunion sur un gouvernement ou sa politique ou sur une entreprise d'un pays membre CI)	-	-	-	Obtenir l'approbation du membre CI concerné.
<input type="checkbox"/> <b>D'un enjeu géré par CI via une initiative de plaidoyer mondial coordonnée ou le secteur d'un Centre d'expertise ?</b> (Centre d'expertise sur le changement climatique, initiative de plaidoyer mondial sur la santé maternelle) <sup>5</sup>	-	-	-	Consulter le CIM responsable de la campagne ou du Centre d'expertise.
<input type="checkbox"/> <b>De cibler une institution multilatérale ou un processus comme l'ONU, l'UE ou la Banque mondiale ?</b> (rapport de situation pour la CNUCC, lettre adressée aux membres du Conseil de Sécurité de l'ONU, réunion avec votre gouvernement sur la politique de l'Union Européenne) <sup>6</sup>	-	-	Obtenir l'approbation	-
<input type="checkbox"/> <b>Cibler l'UE sur un enjeu sensible/ controversé ?</b>	-	-	Obtenir l'approbation	Approbation requise de la majorité des CIM de l'UE (effectué par Secrétariat CI)

<sup>1</sup> Pour toutes les communications et supports de plaidoyer, toutes les citations doivent être approuvées par la personne mentionnée

<sup>2</sup> Les personnes ressources des « lead member » sont le Directeur médias/communication pour les supports de communication, le Directeur hiérarchique ou du plaidoyer pour les positions de plaidoyer et les communications associées. Il est de leur responsabilité de se concerter auprès/d'obtenir l'approbation du personnel du « lead member » de niveau supérieur concerné (Responsable du programme, Directeur de la sécurité, Conseiller juridique et bureaux régionaux le cas échéant).

<sup>3</sup> Les personnes ressources du secrétariat de CI sont le Coordinateur médias et communication de CI pour les communications, le Responsable pour CI du plaidoyer au niveau mondial pour le plaidoyer. Il est de leur responsabilité de se concerter auprès/d'obtenir l'approbation du personnel concerné au secrétariat de CI le cas échéant.

<sup>4</sup> Pour les détails complémentaires, consulter les Procédures et approbations du plaidoyer de CI de 2009.

<sup>5</sup> Les questions gérées par CI en tant qu'initiatives et campagnes mondiales de plaidoyer sont consultables *ici*.

<sup>6</sup> Généralement, les communications liées aux institutions multilatérales devront faire partie d'une initiative de plaidoyer.

Étapes à suivre	Gérer le risque
Se familiariser avec l'approche « Ne pas nuire » (Do not harm)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous consulté <i>Do no Harm</i>, ou une autre documentation de Mary Anderson ? Avez-vous visité le site CARE Conflict wikispace pour en savoir plus sur la sensibilité aux conflits et <i>Do no Harm</i> ?</li> <li>• Avez-vous lu le Manuel sur la sûreté et la sécurité de CARE ?</li> </ul>
Formuler un jugement éclairé.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous évité les risques de violence politique ?</li> <li>• Apparaîtrez-vous comme partisan ou partial ?</li> <li>• Avez-vous choisi une stratégie respectueuse de vos opposants ?</li> </ul>
Planifier avec soin l'initiative.	<p>Lors des étapes 2, 3, 4 et 5, avez-vous consulté de nombreuses personnes et pris en compte que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si d'autres personnes/parties impliquées sont dangereuses ?</li> <li>• S'il y a eu des représailles contre d'autres personnes/parties défendant vos préoccupations ?</li> <li>• Si vos partenaires peuvent vous aider à gérer les risques ?</li> </ul> <p>Lors de l'étape 8 sur la mise en œuvre, avez-vous pensé aux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Approches public/privé ?</li> <li>• Aux rôles de plaidoyer à risque faible/élevé ?</li> </ul>
Choisir des alliés de confiance.	<p>Lors de la planification de vos initiatives de plaidoyer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vous êtes-vous renseigné du mieux possible sur le public cible ?</li> <li>• Avez-vous adapté votre message aux différents publics ?</li> <li>• Vous êtes-vous assuré de votre cohérence et votre transparence, notamment lors de négociations entre parties en conflit ?</li> </ul>
Se préparer au pire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Êtes-vous au fait des événements politiques concernés ?</li> <li>• Avez-vous anticipé les situations pouvant mal tourner ?</li> <li>• Avez-vous fixé par avance les risques inacceptables ?</li> <li>• Avez-vous un plan de secours ?</li> <li>• Êtes-vous prêt à abandonner en cas de danger inacceptable ?</li> </ul>
Capitaliser sur l'expérience acquise au sein de CARE	<p>Avez-vous ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pris en compte les risques spécifiques pour le personnel national ?</li> <li>• Été aussi équitable que possible ?</li> <li>• Évité de donner l'impression d'inciter à la violence ?</li> <li>• Désigné un porte-parole pour les médias ?</li> <li>• Évité de laisser toute impression que l'aide humanitaire serait utilisée comme stratégie de manipulation du conflit ?</li> <li>• Utilisé un langage neutre ?</li> <li>• Intégré les conséquences de négociations délicates plutôt que de condamner ?</li> </ul>

## Annexes : liens des ressources en ligne (en anglais)

Plaidoyer pour une justice sociale : action mondiale et guide de réflexion). Oxfam America and the Advocacy Institute. Published by the Kumarian Press. 2001.

<http://www.amazon.co.uk/Advocacy-Social-Justice-Global-Reflection/dp/1565491319>

Procédures et approbations du plaidoyer à CARE International <http://minerva.care.ca/Livelink1/livelink.exe?func=ll&objaction=overview&objid=1879025>

Amnesty International Campaigning Manual. Amnesty International Publications, London. <http://www.amnesty.org/en/library/info/ACT10/002/1997>

A New Weave of Power, People and Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizens. Just Associates, 2002 <http://www.justassociates.org/tableofcontents.pdf>

Ben Phillips, Oxfam

<http://newint.org/blog/internationalists/2013/10/25/ngos-give-up-power-internationalism/#sthash.qQDXHMcj.dpuf>

Blog – Faits marquants <http://oxfamblogs.org/fp2p/?s=killer+fact>

BOND (ONGs britanniques concernant le développement) <http://www.bond.org.uk/resources/funding>

Campagnes en faveur d'une justice internationale (BOND) [http://www.bond.org.uk/data/files/Campaigning\\_for\\_International\\_Justice\\_Brendan\\_Cox\\_May\\_2011.pdf](http://www.bond.org.uk/data/files/Campaigning_for_International_Justice_Brendan_Cox_May_2011.pdf)

CARE Twitter Training Module for Emergency and CO Staff <http://minerva.care.ca/Livelink1/livelink.exe?func=ll&objaction=overview&objid=2851038>

Sensibilité au conflit

<http://conflict.care2share.wikispaces.net/Conflict+Sensitivity>

Élaboration d'une stratégie de plaidoyer : neuf questions-clefs

<http://www.cieh.org/assets/0/72/998/1022/1046/1086/c7390468-f8a2-4ee7-a3b1-d6fb090afc37.pdf>

Bonnes pratiques sur l'analyse du genre <http://gendertoolkit.care.org/Pages/core.aspx>

Théories du changement

<http://conflict.care2share.wikispaces.net/Theories+of+Change>

Boîte à outils du plaidoyer participatif pour les VSO [http://www.vsointernational.org/Images/advocacy-toolkit\\_tcm76-25498.pdf](http://www.vsointernational.org/Images/advocacy-toolkit_tcm76-25498.pdf)

Boîte à outils du plaidoyer sur les droits des femmes (Womankind)

<http://www.womankind.org.uk/policy-and-resources/womens-rights-advocacy-toolkit/>