



Question(s) de plaidoyer:

Aider les enfants à changer leur monde

Un guide de Save the Children International sur le plaidoyer

# Manuel du participant



**Save the Children**

---

Save the Children International est le plus grand mouvement mondial indépendant œuvrant pour les enfants. Elle compte, en effet, des membres dans 27 pays et gère des programmes dans plus de 100 autres. Nous agissons pour défendre les droits de l'enfant et apportons des améliorations durables dans la vie des enfants à travers le monde.

### Notre Vision

Un monde dans lequel chaque enfant a le droit de survivre, le droit à la protection, au développement et à la participation.

### Notre mission

Obtenir des progrès décisifs dans la façon dont le monde traite les enfants et de réaliser des changements immédiats et durables dans leur vie.

---

#### Le présent guide sur la formation en matière de plaidoyer est une création

De l'ex-groupe directeur du guide sur le plaidoyer produit par Save the Children International, à savoir :

Aina Bergstrom, Save the Children Norvège  
Birgit Lundbak, Save the Children Danemark  
Carol Miller, Save the Children US  
Mali Nilsson, Save the Children Suède  
Sarah Roma, Save the Children US (coordinatrice)  
Julia Sherwood, Save the Children UK  
Anita Sheth, Save the Children Canada

**Rédaction de** Louisa Gosling et David Cohen  
avec la participation de l'ensemble des personnes citées ci-dessus.

*Gosling et Cohen sont des consultants indépendants ayant à leur actif de nombreuses années d'expérience en formation, en animation ainsi qu'en plaidoyer.*

#### Publication de

Save the Children International

#### Si vous désirez obtenir de plus amples informations, veuillez contacter :

Shani Winterstein  
Director Field Policy and Advocacy  
Save the Children USA  
2000 L Street NW, Washington DC 20036  
Tél. : +1 202 640 6786

Première édition en 2007

© Save the Children International 2012  
ORGANISATION CARITATIVE ENREGISTRÉE  
SOUS LE N° 10768220

La version française du présent manuel a été réalisée grâce au soutien de l'Initiative Globale de Protection de Save the Children.

Pour information, prière de contacter [cpi@rb.se](mailto:cpi@rb.se)

Traduction de l'anglais par Sandra Farnière

Cette publication est protégée par un droit d'auteur. Néanmoins, toute reproduction à des fins didactiques et non lucratives est autorisée à titre gracieux et sans faire l'objet d'une demande préalable d'autorisation. Pour toute autre utilisation, une demande d'autorisation doit être préalablement déposée par écrit auprès de l'éditeur qui sera en droit d'exiger le paiement de droits.

**Conception** Joely Merrington

**Edition** Kathryn O'Neill

**Illustration** Jess Stockham

La version anglaise de ce projet a été, en partie, soutenue par la Direction générale du partenariat canadien, de l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

---

Manuel du participant

## Question(s) de plaidoyer: Aider les enfants à changer leur monde

Un guide de Save the Children International sur le plaidoyer

## Préface de Michael Klosson

### Président du groupe de plaidoyer de Save the Children

---

Aujourd'hui que Save the Children est devenu un mouvement mondial en faveur des enfants, nous reconnaissons le rôle primordial que jouent les activités de plaidoyer et de sensibilisation dans la concrétisation de notre vision et dans la réalisation de notre mission. Dans notre théorie du changement, nous nous engageons clairement à agir comme des porte-paroles, c'est-à-dire à plaider et à faire campagne en faveur d'une meilleure pratique et de politiques mieux adaptées pour appliquer le droit des enfants. Nous nous engageons, également à faire entendre l'opinion des enfants, en particulier pour les enfants les plus marginalisés ou vivant dans la pauvreté.

En 2007, des collègues de Save the Children se sont réunis pour mettre au point un manuel faisant office de boîte à outils sur le plaidoyer afin de soutenir nos programmes à travers le monde. Bien que nous reconnaissons que le contexte externe et interne de Save the Children ait beaucoup changé depuis la première publication de ce manuel, nous soutenons encore fermement le cadre et les enseignements qu'il transmet. C'est pour cette raison que nous avons pris l'initiative de produire une version française tout en procédant à des mises à jour spécifiques concernant l'établissement en 2010 de Save the Children International.

Cette boîte à outils s'inscrit dans le cadre d'un projet collectif entre plusieurs membres de Save the Children qui se sont efforcés d'harmoniser et de développer « un ensemble intégré d'outils et de ressources pour le plaidoyer destiné à tous les membres, et dont l'expérience et le matériel déjà produit par les membres constituent une source solide ». Nous avons cherché, ainsi, par ce manuel à établir un lien entre le passé et le présent.

Nous espérons que ce manuel aidera à mieux comprendre ce que représente la collaboration et qu'il facilitera cette pratique. Nous avons souhaité, également, minimiser la confusion parmi les collègues qui, dans leurs efforts collectifs pour établir des plans de plaidoyer, ont dû recourir à divers cadres et définitions. Par ailleurs, nous espérons vous offrir dans ce guide une ressource plus complète, accompagnée d'un manuel de facilitation<sup>1</sup> détaillé destiné à vous aider dans vos débuts pour animer des ateliers de plaidoyer où que vous soyez.

Malgré nos efforts pour produire un guide utilisable par tous au sein de Save the Children indifféremment des différents contextes de travail, diverses parties de ce guide seront plus utiles à certains utilisateurs qu'à d'autres. Nous espérons, toutefois, que ce matériel aidera tout le monde à reconnaître l'avantage que représente la multiplicité des approches, et permettra ainsi d'accroître les connaissances et le partage de ces dernières à travers notre mouvement mondial.

La conduite d'un plaidoyer requiert toujours d'adapter les approches aux différents contextes, et ce guide constitue en cela un point de départ. Nous espérons, en effet, que vous l'utiliserez et nous ferez part de votre feedback afin que nous continuions à développer et à étayer ce matériel. Nous vous serions, donc, extrêmement obligés si vous pouviez nous écrire pour nous indiquer ce que vous avez trouvé utile, dans la lecture de ce guide, ce que vous aimeriez améliorer et nous envoyer votre feedback par courrier électronique à l'adresse suivante : [swinterstein@savechildren.org](mailto:swinterstein@savechildren.org).

Nous espérons que ce guide permettra de créer, au sein de Save the Children International, un solide soutien communautaire de défenseurs, œuvrant à la réalisation de changements concrets et durables pour les enfants.

# Aperçu du guide produit par Save the Children International sur le plaidoyer

## Le guide

Ce guide est destiné au personnel et aux partenaires de Save the Children impliqués dans des actions de plaidoyer. Il peut servir de support à l'animation d'un atelier sur le plaidoyer ou bien être utilisé comme ressource générale en la matière.

Le matériel de formation est constitué d'exercices pratiques et de théorie afin que les participants puissent se former au plaidoyer pour leurs besoins spécifiques et de manière adaptée à leur cadre de travail. Ce matériel leur permettra de rédiger, à l'issue de la session formative, un projet de stratégie de plaidoyer.

Ce guide est articulé autour de deux manuels complémentaires, destinés à être utilisés simultanément. Il s'agit du « Facilitator's Manual »<sup>2</sup> et du « Manuel du participant ».

- Le « Facilitator's Manual » s'adresse au concepteur ou à l'animateur d'un atelier sur le plaidoyer. Son utilisation ne requiert pas obligatoirement une grande expérience dans ces domaines. La première partie contient des informations sur la conception, la planification et sur la gestion d'un atelier, agrémentées de conseils d'ordre méthodologique. Vous trouverez en seconde partie des plans individuels de session avec des instructions détaillées quant à la gestion de chaque session.
- Le « Manuel du participant » contient du matériel de référence pour chaque thème, des études de cas ainsi que des références à d'autres ressources. Il s'agit d'un guide de ressources utilisable à la fois par les animateurs et par les participants. Le « Manuel du participant » constitue également en lui-même une ressource générale dans le domaine du plaidoyer.

## Objectifs :

Dans cette formation, les participants :

- approfondiront leurs connaissances concernant le plaidoyer basé sur l'expérience et le plaidoyer basé sur des faits probants dans le cadre des besoins et des droits de l'enfant ; ils en développeront une définition pratique
- comprendront ce que représentent les éléments de base du plaidoyer, le rôle qu'ils jouent chez Save the Children et la manière dont ils ont été intégrés dans les activités du programme afin d'obtenir des résultats concrets et durables pour les enfants
- assimileront les étapes à suivre pour planifier une stratégie de plaidoyer et commenceront à développer un plan de plaidoyer adapté à leur activité professionnelle
- consolideront leurs liens personnels avec les collègues par l'échange d'expériences et en cherchant à établir une communauté de praticiens du plaidoyer
- élaboreront un plan afin de partager avec des collègues, des alliés et des interlocuteurs les connaissances acquises durant cet atelier

## A qui s'adresse-t-il ?

Ce guide constitue une ressource de travail pour le personnel de Save the Children et d'autres organisations similaires. Son public-cible est principalement représenté par :

- les employés en charge des programmes qui utilisent le plaidoyer dans leur travail

2. N.d.T. : Le manuel de l'animateur n'existe pas en français, il est donc cité en anglais.

- 
- les employés en charge des programmes qui seront amenés à former leurs collègues et leurs partenaires au plaidoyer dans le cadre de leur travail
  - les membres du personnel d'encadrement qui seront suffisamment familiarisés avec le plaidoyer pour servir de références au sein de l'organisation
  - les membres du personnel qui se forment au plaidoyer dans le cadre d'un perfectionnement professionnel
  - les personnes travaillant dans des secteurs clés comme le plaidoyer, la communication, la collecte de fonds, la recherche
- Les icônes suivantes sont utilisées dans le texte pour montrer certains types d'informations concernant le guide:

---

**Exemple :**

Cette icône marque des exemples clés qui aident à illustrer les concepts décrits.



---

**Exercice :**

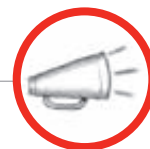
Cette icône marque que des consignes sont données pour vous aider à appliquer une nouvelle théorie ou compétence ou encore pour l'appliquer à votre situation.



---

**Etude de cas :**

Cette icône marque les études de cas réels de plaidoyer dans la pratique.



---

**Conseils et lignes directrices :**

Cette icône marque les conseils, les lignes directrices, les règles clés, ou encore les listes de contrôle.



## Table des matières

<b>1</b>	<b>Bienvenus dans le secteur du plaidoyer</b>	<b>9</b>
1.1	Vous pouvez le faire	12
1.2	Le plaidoyer au sein de Save the Children	18
<b>2</b>	<b>Participation des enfants à l'action de plaidoyer</b>	<b>23</b>
<b>3</b>	<b>Avoir une stratégie de plaidoyer</b>	<b>37</b>
3.1	Etapes du cycle de plaidoyer	39
3.2	Sélection d'une question de plaidoyer	45
3.3	Solidité des faits probants dans un plaidoyer	52
3.4	Détermination de buts et d'objectifs de plaidoyer	60
3.5	Evaluation initiale de vos capacités de plaidoyer	63
3.6	Evaluation des risques liés au plaidoyer	67
3.7	Le plaidoyer en situations d'urgence	73
<b>4</b>	<b>Comprendre le contexte politique</b>	<b>77</b>
4.1	Analyse politique et analyse des structures du pouvoir	79
4.2	Identification des opportunités de plaidoyer	86
<b>5</b>	<b>Les cibles de plaidoyer</b>	<b>91</b>
5.1	Identification des cibles de plaidoyer et des personnes influentes	93
5.2	Influence sur vos cibles	97
<b>6</b>	<b>Présentation du sujet</b>	<b>101</b>
6.1	Formulation des messages	103
6.2	Lobbying	112
6.3	Collaboration avec les médias	119
<b>7</b>	<b>Renforcement de capacité</b>	<b>127</b>
7.1	Travail en réseau et avec des alliés	129
7.2	Mobilisation du public	140
7.3	Implication du secteur privé	147
<b>8</b>	<b>Planification de l'action</b>	<b>159</b>
8.1	Elaboration d'un plan d'action	161
<b>9</b>	<b>Suivi et évaluation de plaidoyer</b>	<b>167</b>
9.1	Conseils pratiques pour assurer le suivi d'un plaidoyer	171
9.2	Evaluation des résultats de plaidoyer	178
<b>10</b>	<b>Mobilisation des ressources</b>	<b>191</b>
	<b>Et maintenant?</b>	<b>199</b>
	<b>Glossaire des termes de plaidoyer</b>	<b>200</b>
	<b>Liste des ressources</b>	<b>204</b>
	<b>Annexe A</b>	<b>208</b>

---



## Module I

### Bienvenus dans le secteur du plaidoyer

---

I.1 Vous pouvez le faire

I.2 Le plaidoyer au sein de Save the Children



## Introduction

Save the Children a toujours placé le plaidoyer au cœur de ses activités en s'appuyant sur la vision d'Eglantyne Jebb. Notre engagement envers cette vision, notre histoire et notre grande expérience professionnelle auprès des enfants et de leur communauté rendent légitimes nos actions de plaidoyer. Nous comprenons, en effet, les problèmes auxquels ils se trouvent confrontés et nous savons comment les aborder, pour certains d'entre eux. Nous utilisons ensuite ce corpus de faits probants afin de mobiliser la volonté politique et d'obtenir les financements nécessaires à la mise en œuvre des politiques et des programmes destinés à apporter un changement positif durable pour les enfants.

D'une manière ou d'une autre, le plaidoyer a souvent trouvé sa place parmi les programmes que nous avons mis en œuvre à travers le monde, et plusieurs de nos actions ont réussi à apporter un changement. Nous savons, cependant, que pour rendre notre plaidoyer aussi efficace que possible, nous devons intégrer pleinement les activités de planification et d'élaboration de stratégie de plaidoyer dans nos programmes.

Les personnes qui œuvrent à la satisfaction des besoins de l'enfant et à promouvoir ses droits devraient avoir une formation au plaidoyer dans les secteurs de l'éducation, de la santé, de l'alimentation, de la protection ou dans tout autre secteur en attente d'intervention. Nous voulons montrer qu'avec de l'engagement et de la conviction, avec un peu de compétences et des connaissances approfondies, vous pouvez mener une action de plaidoyer efficace. Il n'est pas nécessaire de faire appel à des juristes, à des analystes politiques ou à d'autres types d'experts. Vous devez, néanmoins, obligatoirement manifester une ouverture d'esprit.

Nous nous inspirons des personnes expérimentées dans le plaidoyer. Quant aux « profanes » qui découvriront cette pratique, l'expérience sera certainement éprouvante. Ils seront confrontés à des problèmes négligés depuis trop longtemps. Cependant, le facteur nouveauté leur donnera une énergie neuve pour surmonter toutes les réticences du passé.

Nous espérons, par notre travail, démystifier le plaidoyer en créant des boîtes à outils accessibles aux personnes qui s'efforcent tous les jours d'améliorer la vie des enfants et en diffusant des histoires qui pourront inspirer les défenseurs des enfants. Ce qui importe le plus est d'être initié à ce guide, même partiellement. Il vous suffit de participer à un atelier sur un des thèmes traités et vous comprendrez mieux ce que représente le plaidoyer. Ne cherchez pas de définitions figées, mais puisez dans votre expérience pour créer votre propre définition. Sachez apprécier cette expérience.

Les études de cas couvrent un éventail d'actions de plaidoyer déjà en cours, ce qui nous permet d'apprendre les uns des autres en tant que praticiens. Voilà comment nous créons une communauté soutenue de praticiens du plaidoyer.

Nous mettons à votre disposition un cadre de réflexion sur le plaidoyer qui vous aidera à appliquer ses composants. Les auteurs de ce manuel sont des personnes qui pratiquent le plaidoyer et, ce faisant, découvrent sans cesse de nouvelles facettes et techniques. C'est cet esprit d'aventure qui permet de prendre en charge des problèmes semblant insolubles pour tout le monde et d'aboutir à des résultats inespérés. Et bien souvent, ce succès est le fruit d'un travail dur et efficace fourni par des personnes comme vous.

Les buts de plaidoyer peuvent être atteints à travers une combinaison de différentes approches. Celles-ci peuvent impliquer de travailler en étroite collaboration avec des décideurs, d'exercer des pressions ou de sensibiliser l'opinion publique à un problème. Elles n'impliquent pas nécessairement la confrontation. Vous serez pourtant amenés un jour à défier l'immobilisme et à contraindre les institutions ou les forces politiques qui se montrent réticentes à la réalisation des droits de l'enfant, à prendre votre affaire en considération. Grâce à l'élaboration d'un plan stratégique, vous pourrez envisager avec soin plusieurs approches de plaidoyer et choisir ainsi celle qui conviendra le mieux pour atteindre vos buts.

Jari Wade en compagnie d'amis dans un projet d'atelier de couture à Saint-Louis, Sénégal (soutenue par Save the Children)



## I.1 Vous pouvez le faire

Le plaidoyer consiste à prendre la parole au nom des enfants et à leur donner les moyens de la prendre eux-mêmes.<sup>3</sup> Nombreux sont les membres du personnel de Save the Children qui engagent tous les jours des actions de plaidoyer en prenant la parole en faveur des enfants dès qu'une occasion se présente. Ce qui importe avant tout, c'est d'utiliser ces occasions ponctuelles pour élaborer une approche stratégique et bien planifiée.

Le plaidoyer vise à modifier les politiques menées et la législation afin d'apporter un résultat positif dans la vie des enfants. Il vise, également, à ouvrir davantage le processus de décision à la participation des enfants. Cela implique de renforcer les compétences de ces derniers et leur confiance afin qu'ils puissent se défendre efficacement. Il est nécessaire pour cela de donner aux groupes issus de la société civile l'occasion de prendre part au processus de décision et de rouvrir le débat sur les normes et les attitudes relatives aux enfants. Le plaidoyer, c'est aussi et surtout veiller à l'application effective des politiques conçues en faveur des enfants. Il existe plusieurs définitions du plaidoyer et plusieurs manières de le pratiquer. Save the Children International a adopté la définition suivante:

**Le plaidoyer est un ensemble d'activités organisées destinées à influencer les politiques et les actions d'autrui en vue d'apporter des changements positifs dans la vie des enfants. L'expérience et les connaissances acquises durant le travail réalisé auprès des enfants, de leur famille et de leur communauté en constituent la base.**

**Le plaidoyer ne doit pas être un élément « ajouté » à votre activité ;** il doit, au contraire faire partie intégrante de votre programme de soutien aux enfants.

**Le plaidoyer est une action positive qui propose des solutions de remplacement crédibles.** Il ne dénonce pas toujours quelque chose, mais il doit également proposer d'autres solutions positives.

**Le plaidoyer agit sur la politique et les changements en faveur des enfants.** Il s'adresse à ceux qui ont le pouvoir d'influencer la vie des enfants. Son but est d'obtenir un changement structurel et de l'exprimer en langage politique pour toutes les questions relatives aux enfants.

**Le plaidoyer requiert la détermination de buts précis et d'objectifs mesurables.** Cette tâche paraît simple, mais elle peut s'avérer difficile à réaliser.

**Le plaidoyer est un processus à long terme et non pas une action ponctuelle.** Il s'agit d'établir des objectifs spécifiques à court terme et de fixer des buts plus larges dans le long terme.

**Le plaidoyer commence sur le terrain.** Ce sont les opinions et les priorités des personnes que vous souhaitez aider qui doivent alimenter votre plaidoyer. Vous devez le construire sur la base des faits probants issus de votre programme.

**Le plaidoyer comporte des risques :** il se déroule sur la scène de la politique publique et peut impliquer des risques. Vous devez évaluer les risques éventuels, les probabilités qu'ils se concrétisent et décider de la conduite à suivre dans ce cas.

3. Adaptation de Save the Children Danemark, "Child Rights Advocacy Guideline", 2006

**Le plaidoyer dépend des alliances conclues** : il se construit à base d'alliances avec autrui, c'est-à-dire avec des organisations de la société civile, des personnes possédant une influence sur les décideurs, des compagnies privées et le public. Plus votre base de soutien est large, plus vos chances d'atteindre votre but sont grandes.

## Plaidoyer, campagne de sensibilisation et mobilisation populaire

Les termes plaidoyer et campagne de sensibilisation ont des significations similaires. Tous les deux renvoient à un ensemble d'activités organisées conçues en vue d'influencer les politiques et les pratiques du gouvernement. Cependant, la campagne de sensibilisation va toujours au-delà et cherche à pousser le public à modifier son comportement en agissant et en créant un mouvement plus vaste en faveur d'un changement social. Des définitions plus spécifiques sont données ci-après.

La **campagne de sensibilisation** est un ensemble d'activités organisées en vue d'influencer les politiques et les pratiques gouvernementales et d'autres institutions, les normes sociales et les comportements en vue d'apporter des changements positifs durables dans la vie des enfants. Elle s'appuie sur l'expérience et les connaissances acquises durant le travail réalisé auprès de ces derniers, de leur famille et de leur communauté. Cette approche utilise une large palette d'outils pour créer une pression et mobiliser les gens dans ce sens aux fins d'établir un vaste mouvement en faveur d'un changement social. La mobilisation populaire en constitue un élément indispensable.

Le **plaidoyer** est un ensemble d'activités organisées en vue d'influencer les politiques et les pratiques gouvernementales et d'autres institutions afin d'apporter des changements positifs durables dans la vie des enfants. Il s'appuie sur l'expérience et les connaissances acquises durant le travail réalisé auprès des enfants, de leur famille et de leur communauté.

La **mobilisation populaire** est un ensemble d'activités organisées en vue de créer un environnement propice au changement du climat politique et de la politique menée à l'échelle nationale et internationale. La mobilisation populaire cherche à attirer l'attention du public sur les questions que nous soulevons afin constituer une vaste base de soutien, de pousser les gens à agir, puis de tirer parti de ce soutien populaire en le mettant en avant.

## Informations sur des concepts clés

On confond souvent les termes « plaidoyer » et « campagne de sensibilisation » avec d'autres approches qui partagent des éléments communs. Vous trouverez dans le tableau ci-dessous des informations plus spécifiques concernant les concepts précités ainsi que d'autres concepts connexes. Nous avons identifié trois grandes catégories qui regroupent plusieurs autres concepts. Ces catégories sont les suivantes : la sensibilisation, la mobilisation et instauration d'un changement. Cette classification vous aidera à mieux différencier les concepts, mais ces derniers sont rarement utilisés isolément. En effet, il arrive un moment où ils doivent se chevaucher, conformément à la programmation des droits de l'enfant.

Concept	Objectif	Principal public cible	Comment mesurez-vous le succès ?	Méthodes traditionnelles
(1) SENSIBILISATION <i>Fait d'influer sur les connaissances des personnes en vue de changer leur comportement, d'accroître leur sensibilité concernant un sujet et de renforcer sa propre notoriété</i>				
Communication pour le changement de comportement (CCC)	Sensibiliser; faire mieux comprendre, changer et consolider un comportement	Sujets individuels et catégories clés d'une communauté (hommes, femmes, jeunes, enfants, chefs religieux et dirigeants communautaires, etc.)	Au changement survenu dans le comportement  <i>(exemple : les adultes issus d'une certaine catégorie de la société ne maltraitent plus les enfants)</i>	Elaboration et diffusion de matériel (impression, radiodiffusion)  Recours à de multiples canaux médiatiques (théâtre, chansons, personnalités)
Information, Education, Communication (IEC)	Accroître la sensibilisation et l'information en vue d'obtenir un changement de comportement ou de mobiliser la population	Sujets individuels et catégories clés d'une communauté (hommes, femmes, jeunes, enfants, chefs religieux et dirigeants communautaires, etc.)	Sensibilisation accrue et meilleure compréhension  Changement survenu dans les connaissances et/ou les compétences  <i>(exemple : en aidant les gens à connaître les cycles de développement de l'enfant et à donner une discipline à leurs enfants sans recourir à la violence)</i>	Elaboration et diffusion de matériel (impression, radiodiffusion)  Recours à de multiples canaux médiatiques (théâtre, chansons, personnalités)
Relations publiques	Accroître la notoriété de l'organisation, son soutien et améliorer son image ; étendre le programme et accroître sa notoriété	Bailleurs de fonds, grand public et parties concernées, médias, dirigeants communautaires, autres ONG	Meilleure perception de la part du public  Accroissement des dons ; plus grande diversification des bailleurs de fonds  Meilleure perception de la part des bailleurs de fonds et des parties concernées  Augmentation des partenaires  <i>(Exemple : campagne de positionnement pour accroître la collecte de fonds permettant le travail de protection)</i>	Communications, publications, campagne publicitaire  Mobilisation des parties concernées  Mise en relation avec les médias et mobilisation de ces derniers  Positionnement  Collecte de fonds

CONCEPT	OBJECTIF	PRINCIPAL PUBLIC CIBLE	COMMENT MESUREZ-VOUS LE SUCCÈS ?	MÉTHODES TRADITIONNELLES
(2) MOBILISATION <i>Donner aux gens les moyens d'agir</i>				
Mobilisation communautaire	Soulever un enthousiasme dans la communauté, stimuler son engagement, lui permettre de cerner les difficultés et prendre des mesures pour résoudre ces problèmes communautaires	Membres et dirigeants de communauté (chefs religieux traditionnels, enseignants, personnes âgées, enfants) vivant dans une même zone géographique ou liés par une même cause ; généralement des personnes touchées par un même problème	Processus spécifique à une question et indicateurs de résultats  Participation qualitative et quantitative  Responsabilisation de la communauté et engagement de cette dernière à poursuivre l'action  <i>(exemple : solutions communautaires à des problèmes tels que l'établissement de comités de protection de l'enfant, de lignes d'assistance téléphonique, etc.)</i>	Cycle de l'action communautaire  Qualité sur la base d'un partenariat  Déviance positive  Médias communautaires  Événements communautaires, chansons, théâtre
Mobilisation populaire	Changer les normes sociales, faire accepter l'idée du changement concernant la situation en cours  Rallier un nombre important de personnes à une cause afin d'exercer une pression sur les décideurs et de les pousser à modifier leur politique  Amener les gens à agir au nom de cette cause afin d'appuyer l'idée du changement	Le public, les faiseurs d'opinion, les médias, parfois le grand public, parfois une sous-population, souvent des personnes qui ne sont pas touchées par le problème	Sensibilisation à une question  Les gens prennent des mesures au nom de la cause soulevée  Sensibilisation accrue à une injustice et pression exercée pour obtenir justice  Adoption de nouvelles normes sociales  <i>(Exemples : établissement d'une norme sociale bannissant la violence contre les enfants et poussant ainsi les gens à accepter les politiques en faveur de la protection de l'enfant et donc à ne plus battre les enfants).</i>	Médias de masse, lettres, événements, manifestations, concerts, messagerie texte, signatures, pétitions, mobilisation des médias, éducation du journaliste, personnalités, campagne publicitaire

Lobbying	Trouver une stratégie pour influencer les personnes clés	Les décideurs ou leurs représentants ; personnages ou organisations clés pour soutenir votre cause	Les décideurs soutiennent votre cause ; une organisation ou des personnes influentes se rallient à votre cause ou adhèrent à votre coalition  <i>(Exemple : rencontres individuelles avec les décideurs pour solliciter la mise en place d'une politique spécifique ou un financement.)</i>	Rencontres individuelles avec les décideurs, témoignages à des audiences, élaboration et partage de documents d'information, réunions de coalition
(3) OBTENIR UN CHANGEMENT <i>Obtenir des changements par des gouvernements et par la société</i>				
Plaidoyer	Développer, changer et appliquer la législation et les politiques  Etablir des systèmes de responsabilisation  Augmenter l'allocation de ressources  Changer les normes social et le comportement	Décideurs et institutions publiques aux niveaux local, national et international	Au changement survenu dans la législation et dans les politiques menées (adoption de nouvelles politiques, modification, application), dans des programmes ou allocation de ressources  <i>(Exemple : action de plaidoyer en faveur d'une nouvelle politique de protection de l'enfant au niveau national)</i>	Lobbying, contentieux des droits de l'enfant, création d'une coalition, mobilisation populaire, mobilisation communautaire, recherche, relations publiques, CCC, IEC, suivi budgétaire
Campagne de sensibilisation	Développer, changer et appliquer la législation et les politiques  Etablir des systèmes de responsabilisation  Augmenter l'allocation de ressources  Changer les normes social et le comportement	Publics de mobilisation populaire ainsi que les décideurs aux niveaux local, national et international et les institutions publiques	Au changement survenu dans la législation et dans les politiques menées (adoption de nouvelles politiques, modification, application), dans des programmes ou allocation de ressources  <i>(Exemple : campagne de sensibilisation en faveur d'une nouvelle politique de protection de l'enfant au niveau national))</i>	Lobbying, contentieux des droits de l'enfant, création d'une coalition, mobilisation populaire, mobilisation communautaire, recherche, relations publiques, CCC, IEC, suivi budgétaire



**I.1 Plaidoyer et concepts connexes**

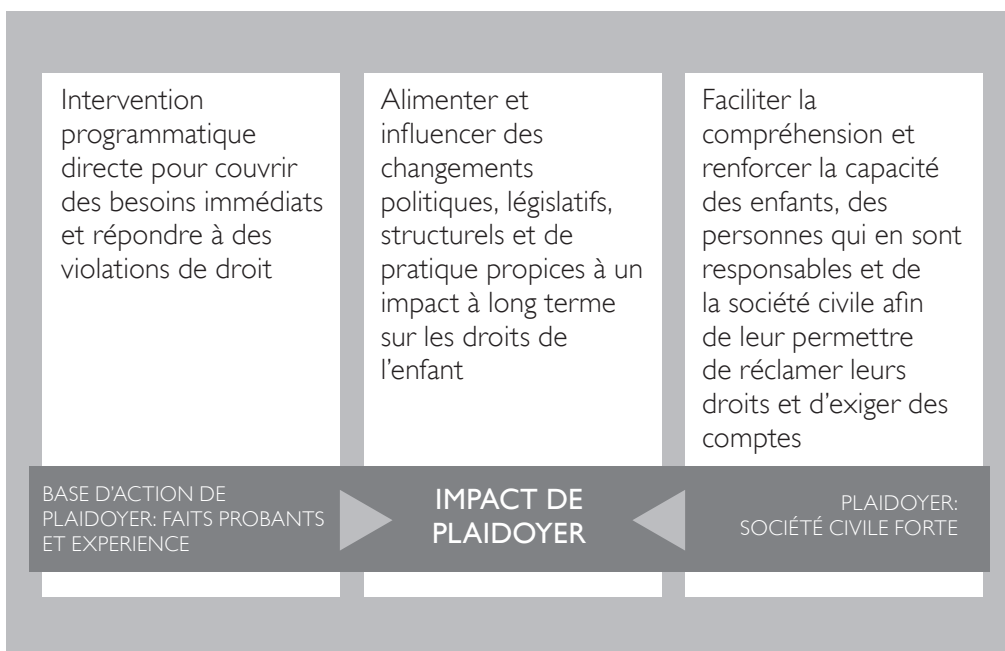
Concept	Public cible	Objectif	Comment mesurez-vous votre succès ?
Communication pour le changement (CCC) ; Information, Education, Communication (IEC)			
Relations publiques			
Mobilisation communautaire			
Plaidoyer			

## I.2 Le plaidoyer au sein de Save the Children

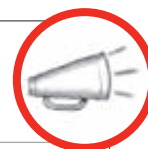
Le plaidoyer complet, à travers des interventions directes, le travail que nous accomplissons ; il contribue à accroître l'impact de nos activités de façon plus durable. Les deux études de cas citées à la page suivante montrent que nous pouvons toucher un plus grand nombre d'enfants lorsque nous utilisons notre expérience de programme et que nous exerçons une influence sur des personnes possédant un pouvoir de décision plutôt que lorsque nous nous limitons à intervenir.

Les membres de Save the Children International utilisent couramment le modèle des trois piliers montré ci-dessous et issu de la programmation des droits de l'enfant (CRP), pour expliquer l'élaboration d'un programme visant à apporter un changement positif pour les enfants. Il montre de quelle manière on peut alimenter et influencer des changements politiques, législatifs et structurels (pilier central) à l'aide des faits probants et de l'expérience recueillis durant les activités menées directement sur le terrain (le premier pilier). Ce processus s'avère plus efficace en présence d'une société civile forte et mobilisée qui fait participer activement les enfants et les jeunes (le troisième pilier).

En fonction des programmes et des organisations membres de Save the Children, les tâches sont réparties différemment dans chaque pilier. Vous pouvez, par exemple, ne pas participer directement à la mise en œuvre du programme, mais travailler avec des organisations partenaires. Vous pouvez encore être très peu impliqué dans le renforcement de la société civile, mais travailler en étroite collaboration avec des décideurs locaux.



## Utilisation de l'expérience acquise dans le cadre des programmes pour influencer la politique



### **Santé de nouveau-nés au Bangladesh**

Save the Children a préparé des interventions directes en vue d'améliorer la santé des nouveau-nés au Bangladesh. Afin d'apporter des améliorations plus durables, nous avons conduit avec succès une action de plaidoyer en faveur d'une politique nationale globale dans laquelle les systèmes d'information relatifs à la santé soient équipés d'indicateurs de santé des nouveau-nés. Nous avons également réclamé que le gouvernement consacre à la santé des nouveau-nés onze pour cent du budget national alloué à la formation professionnelle. Depuis la Bolivie jusqu'au Mali, les bureaux de pays de Save the Children ont remporté des succès similaires en utilisant l'expérience acquise dans les programmes pour produire des données fiables relatives aux problèmes et aux solutions.

### **La santé génésique de l'adolescent aux Philippines**

En s'appuyant sur l'expérience acquise au cours des programmes, Save the Children a lancé une action de plaidoyer en partenariat avec un réseau de prestataires de services de santé afin que le gouvernement philippin accorde la priorité à la santé génésique de l'adolescent dans son programme. Grâce à cette action, le ministère de la santé de la région de Manille a priorisé ce dossier. L'un des bureaux de protection de la santé a alloué des fonds pour étendre les interventions de Save the Children. En outre, le groupe des services de santé génésique amis des adolescents, un partenariat entre le gouvernement, les prestataires de services et des ONG qui se consacrent à améliorer la santé génésique de l'adolescent, a été officialisé.

## Liaison entre le plaidoyer national et le plaidoyer international

Vos interventions au niveau local sont destinées à apporter des améliorations concrètes dans la vie des enfants. Or, vous pouvez utiliser cette expérience, par le biais du plaidoyer, pour influencer les politiques et la pratique nationales en vue d'apporter un changement dans la vie de bien d'autres enfants encore. Vous pouvez également être amenés, simultanément, à vous servir de l'expérience que vous avez acquise au niveau national pour influencer un changement à l'échelle internationale, et à utiliser l'expérience acquise et les contacts établis au niveau international pour soutenir un plaidoyer à l'échelle nationale.

Il peut arriver que votre programme de pays soit déjà engagé dans un plaidoyer, mais que vous n'ayiez pas encore défini une stratégie de plaidoyer précise. Pour définir cette stratégie, vous devez repérer les politiques et les actions où un changement est nécessaire, le ou les personnes ayant le pouvoir de mener à bien ce changement ainsi que celles qui ont le pouvoir d'influencer les décideurs.

## Planification d'un plaidoyer dans le cadre des programmes

Il est préférable d'intégrer les activités de plaidoyer dans votre programme comme élément à part entière et de le planifier dès le départ, au lieu de les rajouter en cours de route. Dans votre processus de planification, vous identifierez vos buts et vos objectifs et la démarche que vous utiliserez pour les atteindre. Vous conjuguez probablement les interventions directes, le plaidoyer et le renforcement de la société civile (comme montré dans le schéma des trois piliers ci-avant). Des membres actuels de Save the Children International ont élaboré des cadres de planification concernant notamment la conception d'une stratégie de plaidoyer.

### Faits probants

Comment pouvez-vous utiliser l'expérience acquise au cours des programmes afin d'étayer votre plaidoyer à l'aide de faits probants ? Pouvez-vous en tirer des enseignements concernant les problèmes rencontrés et les solutions éventuelles à apporter ?

### Relations

Quelles sont les relations que vous avez établies à travers les activités du programme et que vous pourriez utiliser au bénéfice de votre plaidoyer ? (par exemple, des relations avec des cibles éventuelles, des personnes influentes, des alliés, des réseaux, des groupes d'enfants ou de personnes en charge d'enfants)

### Légitimité

Dans quelle mesure vos activités de programme apportent une légitimité au plaidoyer ? (par exemple, parce que vous possédez une expérience directe dans la gestion de problèmes et/ou de solutions, par le travail soutenu que vous avez fourni avec les enfants)

### Durabilité

Comment utiliser le plaidoyer pour renforcer la durabilité de l'efficacité de votre programme ? Comment abordez-vous dans votre plaidoyer les causes sous-jacentes des problèmes que vous traitez dans votre programme ?

## Eglantyne Jebb:

### Fondatrice de Save the Children et source d'inspiration pour le plaidoyer



Née en 1876, Eglantyne Jebb a toujours manifesté une passion pour la réforme sociale. Sa sœur, Dorothy Buxton, a un jour parlé d'elle en ces termes : « Elle était toujours agitée par le désir d'accomplir quelque chose d'utile. » Elle vit tout d'abord les ravages causés par la guerre lorsqu'elle travaillait pour les fonds d'aide aux victimes des Balkans en 1912. Plus tard, durant la première guerre mondiale, elle s'indigna de la souffrance qui était infligée aux civils innocents, en particulier aux enfants, par le blocus allié empêchant l'acheminement du ravitaillement vers l'Europe. Accompagnée de sa sœur, elle se joignit au groupe de pression pour contraindre le gouvernement à lever l'embargo en 1919 et à insuffler l'établissement de la Ligue des nations.

En 1919, Eglantyne créa le Fond Save the Children pour collecter de l'argent qui servirait à acheminer de la nourriture vers les pays d'Europe souffrant de la faim. Ce fut un succès. Avant la fin de l'année 1922, Save the Children était devenu une des plus grandes organisations caritatives du Royaume-Uni, réputée pour son professionnalisme, pour la rapidité et pour le faible coût des prestations délivrées. Les campagnes publicitaires qu'elle menait s'avéraient également très efficaces.

Eglantyne était une internationaliste passionnée et, en 1920, elle mit en place l'Union internationale de Save the Children, une coopérative d'agences chargées du bien-être de l'enfant afin de répartir des fonds et d'agir comme un centre de recherche et de développement dans le domaine de la protection de l'enfance. Cette coopérative visait à venir en aide aux enfants de tous les pays, indépendamment de leur race, des idées sectaires ou politiques auxquels ils appartenaient.

L'un de ses collègues l'avait surnommé « la Flamme blanche », car elle était grande, mince et arborait une chevelure blanche. Beaucoup admiraient cette volonté et cette vision qui l'animaient. Malheureusement, en 1928, sa santé se dégrada et elle mourut à Genève le 17 décembre, alors qu'elle n'était âgée que de 52 ans.

Eglantyne Jebb était une femme remarquable à tous les égards. Courageuse et déterminée, elle avait la vision d'une organisation consacrée à la promotion des droits de l'enfant sur tous les continents. Elle était en avance sur son temps. Bien des années après sa mort, ceux qui l'avaient connu se sont efforcés de conserver cette flamme au sein de l'organisation. Aujourd'hui encore, Save the Children s'efforce de faire de cette vision une réalité.

## De la Déclaration à la Convention relative aux droits de l'enfant

Eglantyne Jebb savait que pour maximiser son impact, Save the Children devait dépasser la sphère du travail humanitaire. Sa solution, celle de créer une plateforme en faveur des droits et de la protection des enfants du monde entier, a été véritablement audacieuse et digne d'une visionnaire. Elle avait eu une seule vision, celle de l'élaboration d'une simple déclaration de droits qui bénéficierait à tous ceux qui travaillent avec des enfants et pas seulement aux riches ou aux puissants. Ainsi, bien que le plaidoyer soit parfois présenté comme une activité récente ou nouvelle chez Save the Children, l'organisation avait, à l'origine, été créée pour mener des activités de plaidoyer.

En 1923, l'Union internationale de Save the Children avait adopté et fait la promotion de la Déclaration des droits de l'enfant. En un an, la Déclaration fut votée par la Ligue des nations à Genève.

Quelque 65 plus tard, la Déclaration servait de base au texte de la Convention des Nations unies relative aux droits de l'enfant (CDE). Adoptée en 1989, la CDE est aujourd'hui l'outil de plaidoyer le plus important dans la promotion des droits de l'enfant.

### Utilisation du mécanisme de surveillance de la CDE

La CDE procure une légitimité formelle à ceux qui engagent des actions de plaidoyer en faveur des droits de l'enfant. Elle est dotée d'un mécanisme de surveillance et le Comité de la CDE, siégeant à Genève, invite les « organismes compétents », y compris les ONG et les organisations axées sur les enfants, à fournir des conseils et à rédiger leurs rapports en ce qui concerne l'application de la CDE (conformément à l'article 45)

Or, la soumission de rapports au Comité fournit aux coalitions d'organisations des droits de l'enfant une occasion importante pour mener leur action de plaidoyer. Les observations finales du Comité représentent des occasions clés pour assurer un contrôle.

Le groupe d'ONG pour la CDE à Genève, soutient les ONG locales dans cette tâche et a rédigé des manuels sur la soumission de rapport et le travail en réseau en faveur des droits de l'enfant. Dans son statut original d'organisation chargée de surveiller l'application de la CDE, Save the Children y joue un rôle particulier et a publié un guide concernant le processus de surveillance de la CDE.<sup>4</sup>

### Application d'une approche basée sur les droits de l'enfant au plaidoyer dans différents secteurs

Vous pouvez appliquer une approche basée sur les droits de l'enfant au plaidoyer concernant tout problème local ou international touchant des enfants, comme l'éducation, la santé, la protection ou les moyens de subsistance.<sup>5</sup> Cette approche vous sera d'ailleurs d'une aide précieuse.

La CDE fournit aux ONG une approche du plaidoyer qui passe par la programmation fondée sur les droits de l'enfant. Cette approche s'appuie sur une analyse de la situation des droits de l'enfant qui consiste à repérer, d'une part, les causes profondes des violations des droits de l'enfant dans les zones où vous travaillez, et d'autre part, les débiteurs d'obligations chargés de changer la situation. Le plaidoyer fournit un moyen de demander des comptes à des débiteurs d'obligations.

L'analyse de situation des droits de l'enfant procure un point de départ solide à l'identification des principaux problèmes pour des programmes et pour le plaidoyer. Cette analyse doit s'appuyer sur les principes énoncés dans la CDE, c'est-à-dire sur l'intérêt supérieur de l'enfant, la survie et le développement, la non-discrimination et sur la participation de l'enfant.

4. Save the Children UK, *Reporting to the UN Committee on the Rights of the Child*

5. International Save the Children Alliance, *Getting it Right! A practitioners guide to Child Rights Programming*, 2007

## Module 2

### Participation des enfants à l'action de plaidoyer

---



## Introduction

Les enfants utilisent tous le même langage; ils parlent de leurs problèmes en des termes précis et simples. Ils n'utilisent pas de jargon et ne s'intéressent pas à la politique. Ce qu'ils veulent, c'est du changement. Généralement, les décideurs ne côtoient pas les enfants, aussi apprécient-ils les moments de rencontre et tiennent-ils compte de leurs opinions.

Des filles et des garçons issus de divers milieux se sont organisés à travers le monde pour agir ensemble et pour promouvoir et soutenir leurs droits. Ils ont réussi à sensibiliser leurs parents, leurs communautés locales, les médias, les gouvernements locaux et nationaux, ainsi que la communauté internationale à leurs préoccupations, à leurs priorités et aux solutions qu'ils proposent.

Il existe différentes manières pour les enfants de prendre part à une action de plaidoyer. Ils peuvent participer à une action conduite par des adultes pour traiter des questions concernant des enfants ou bien encore ils peuvent être aidés à se défendre par eux-mêmes. En effet, les organisations spécialisées dans les problèmes touchant les enfants doivent franchir le pas et ne plus parler au nom des enfants, mais donner à ces derniers les moyens de prendre la parole en leur nom et au nom de leurs pairs. C'est ce que fait Save the Children en permettant aux enfants et aux jeunes d'exprimer leurs opinions concernant les problèmes qui les touchent eux-mêmes, ainsi que leurs pairs à travers le monde.

Vous pouvez, le cas échéant, adapter à l'usage des enfants et des jeunes l'ensemble des étapes nécessaires à l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer que couvre ce manuel. Le langage devra parfois être modifié. Suivez les règles reconnues en matière de pratique (cf. p. 32) afin de garantir aux enfants et aux jeunes une participation sans danger, substantielle et conforme aux règles de l'éthique.

Le plaidoyer axé sur l'enfant implique les enfants dans la définition de la stratégie de plaidoyer de manière à ce que leurs intérêts occupent une place centrale et à ce que leurs voix soient clairement entendues. Les activités de plaidoyer doivent être fondées sur les besoins exprimés réellement par les enfants et non sur la perception qu'ont les adultes de ces besoins.

Le plaidoyer dirigé par les enfants est celui par lequel les enfants assurent eux-mêmes leur défense concernant des problèmes d'intérêt majeur pour eux avec l'assistance de Save the Children ou d'autres adultes.

Le plaidoyer dirigé par les enfants présente des avantages :

- Il permet d'apporter des idées qui reflètent véritablement la réalité des enfants et de donner aux adultes la possibilité de considérer les problèmes et les solutions du point de vue des enfants.
  - Les enfants sont rendus visibles et reconnus comme des acteurs sociaux et des citoyens actifs.
- ~ Les enfants acquièrent de nouvelles compétences et prennent confiance en eux  
~ Lorsque les enfants agissent, souvent, les adultes s'engagent davantage

Par plaidoyer dirigé par les enfants, nous n'entendons pas que les enfants et les jeunes soient livrés à eux-mêmes. En tant qu'adultes, nous ne souhaitons pas les surcharger ou les exposer à des risques. Si nous voulons impliquer les enfants et les jeunes dans des actions de plaidoyer et les soutenir dans ces initiatives, nous devons leur transmettre les informations dont ils ont besoin, y compris les connaissances concernant les politiques



et les lois. Pour transmettre ces informations, il est préférable d'adopter un format adapté qui tienne compte de leur diversité (genre, âge, groupe ethnique, handicap) et de leurs particularités (âge, langue, capacités), etc.

Nous devons également interroger les enfants pour connaître le meilleur moyen de les aider. Quelle forme de plaidoyer préfèrent-ils ? Quels enseignements peuvent-ils nous transmettre de leurs expériences en plaidoyer ? Comment les enfants se regroupent-ils pour se défendre collectivement ? Certains peuvent préférer utiliser l'art, le théâtre ou tout autre moyen pour mener leur plaidoyer. D'autres peuvent choisir de participer à des campagnes de sensibilisation.



## Nigéria: la participation des enfants à l'adoption d'une politique

Le comité, établi par le gouvernement afin de définir le Plan d'action national en faveur des enfants orphelins et vulnérables touchés par le VIH et le sida, a accepté notre recommandation (après avoir subi de fortes pressions de notre part) d'inscrire les enfants à plusieurs ateliers régionaux ayant été organisés pour formuler ce plan. Nous avons réussi à vaincre la résistance opposée par les adultes dans un premier temps afin de poser la participation des enfants comme un processus indispensable à l'élaboration du plan. Nous avons même démontré aux plus sceptiques que la participation des enfants est quelque chose qui fonctionne, et le processus a été aujourd'hui adopté.

### Ce que nous avons appris

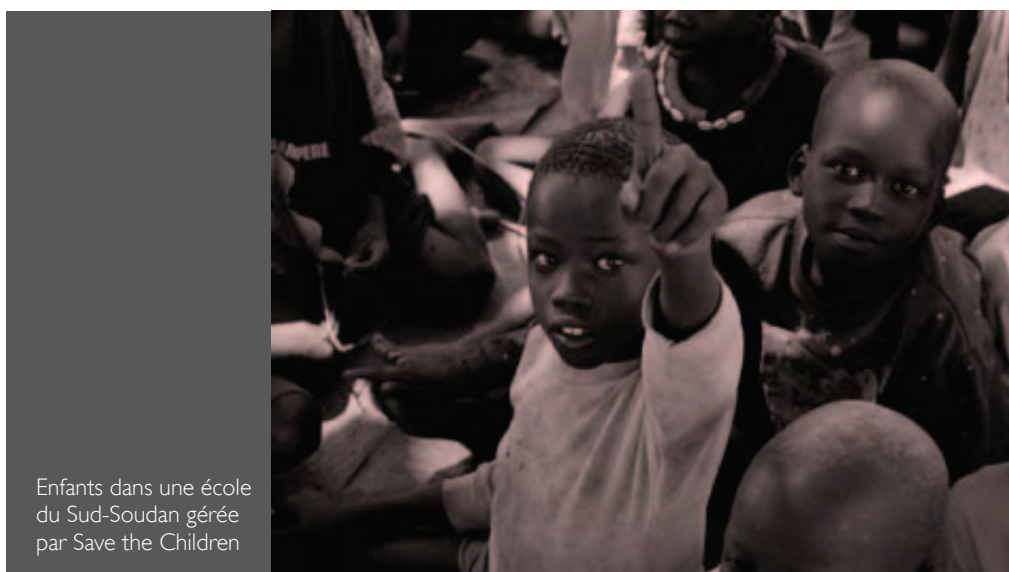
Le processus de participation des enfants montre aux adultes que lorsque les enfants bénéficient d'un environnement favorable, d'une bonne préparation et d'un soutien adéquat, ils ont des avis très différents sur la vulnérabilité et sont également capables d'exprimer très bien leurs opinions. Leurs contributions ont influé sur le développement du plan.

## Implication des enfants – comment commencer

- Considérez les enfants comme des parties prenantes, des acteurs sociaux et des alliés importants. Ils vous feront part du point de vue qui leur est propre concernant les droits de l'enfant et des problèmes qui les touchent.
- Déterminez votre point de départ en fonction de votre contexte, des circonstances et de vos ressources. Vous pourrez ainsi décider du nombre et des catégories d'enfants à impliquer.
- Utilisez et renforcez ce que vous avez déjà à votre disposition (clubs d'enfants, parlements d'enfants, etc.).
- Utilisez votre activité de plaidoyer en cours comme une plateforme ou une occasion d'accroître la participation des enfants
- Favorisez l'acceptation de la participation des enfants aux actions de plaidoyer en n'ayant pas cesse de rappeler aux autres les avantages que ce processus représente pour le plaidoyer. Les exemples de bonne pratique vous y aideront.

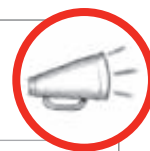
- Travaillez en collaboration avec des adultes et des décideurs au sein de la communauté afin d'établir un partenariat entre les enfants et les adultes. Repérez la personne qui soutient déjà les droits de l'enfant et efforcez-vous de convaincre les autres de l'importance capitale des droits de l'enfant.
- Créez un espace permettant des réunions régulières consacrées à la réflexion, à la consolidation et aux célébrations ; établissez des mécanismes permettant aux enfants de surveiller et d'évaluer le processus et l'impact de votre action de plaidoyer.
- Concentrez-vous sur une pratique de l'éthique, de l'inclusion et de non-discrimination, de responsabilisation et sur le suivi.

*Il n'est jamais trop tard pour impliquer les enfants...*



Enfants dans une école  
du Sud-Soudan gérée  
par Save the Children

## En Inde, des enfants mènent une campagne de sensibilisation contre les châtiments corporels à l'école



### Contexte

Après la session extraordinaire des Nations unies consacrée aux enfants en 2001, Save the Children a participé avec l'UNICEF et d'autres ONG au processus de consultation des enfants de l'Etat indien d'Orissa. Ce processus a permis d'identifier le châtiment corporel et humiliant comme la forme prédominante de violence envers les enfants. Save the Children a, par conséquent, adopté une action contre le châtiment corporel dans ses plans de programme en Inde.

### Processus

Sur le plan général, nous avons intégré des enfants dans l'étape de planification d'une stratégie de plaidoyer. Ces derniers ont analysé les politiques et les systèmes déjà en place afin d'identifier des occasions favorables au changement ; ils ont aussi formé des alliances avec d'autres agences et réseaux d'Orissa.

Sur le plan local, nous avons aidé des ONG partenaires à traiter le problème et avons discuté avec les enfants pour comprendre dans quelle mesure les châtiments corporels et humiliants affectaient leurs vies. Nous avons développé des écoles modèles ayant un meilleur rapport élèves-enseignant, plus accessibles aux enfants et pratiquant l'enseignement bilingue. Les enfants ont même contribué à la définition des indicateurs. Nous avons, ensuite, lancé une campagne de sensibilisation ciblant les parents, les enseignants, les responsables gouvernementaux et les médias via les inscriptions murales, les lettres, les pièces de théâtre, les réunions et les ateliers. Nous avons également aidé un groupe d'enfants à monter un film sur le châtiment corporel qui a été montré ensuite dans la communauté afin d'attirer l'attention des adultes sur ce problème.

Nous avons, par ailleurs, créé une plateforme permettant aux enfants de parler directement avec les débiteurs d'obligations, en organisant un débat au niveau de l'Etat avec des députés sur le système éducatif actuel. C'était la première fois que des enfants et des représentants du peuple se rencontraient pour discuter du problème de l'éducation. 35 députés issus du parti au pouvoir et de l'opposition ont rencontré 22 enfants (10 garçons et 12 filles) représentant à la fois les enfants des régions urbaines et ceux des régions tribales. Ils ont également discuté sur des recommandations et sur l'élimination du châtiment corporel, proposant d'instaurer dans les écoles et les institutions une discipline positive.

### Ce que nous avons réalisé

Dans un premier temps, les députés ont tenté d'éluder le sujet, bien qu'ils aient soulevé la question plus tard devant l'Assemblée générale de l'Etat. Les enfants ont exposé, avec succès, leurs opinions durant la réunion. A la suite de cet événement, les médias ont joué un rôle déterminant en générant une opinion publique. En conclusion, le Premier ministre de l'Etat d'Orissa a promulgué une Ordonnance interdisant les châtiments corporels dans les écoles. Save the Children œuvre aujourd'hui pour que cette Ordonnance gouvernementale soit appliquée.

### Ce que nous avons appris

Le plaidoyer s'avère plus efficace lorsqu'il est pratiqué à différents niveaux, par la collaboration directe avec les écoles et les communautés, par les efforts d'exercice d'influence sur les hommes politiques et par l'aide à l'autonomisation des enfants leur permettant de se défendre eux-mêmes.

« Les maîtres nous demandent d'attraper des branches dans les buissons dehors. Et puis après ils nous frappent avec... Ils nous obligent aussi à frapper d'autres enfants. Si nous ne frappons pas assez fort, ils nous frappent en nous disant « frappe comme ça ». Ils obligent les garçons à frapper les filles et les filles à frapper les garçons. » Garçon de l'Etat d'Andhra Pradesh

## Planification de la participation des enfants aux différentes étapes du plaidoyer

Utilisez la matrice suivante pour prévoir la participation des enfants aux différentes étapes de votre stratégie de plaidoyer, soit à la planification, à la mise en œuvre et au processus de suivi et d'évaluation finale.

La grille montre plusieurs degrés de participation allant de « tenus informés » à « dirigent le plaidoyer. » Ces différents degrés de participation sont applicables aux diverses étapes du processus de plaidoyer. Vous appliquerez les normes en matière de pratique établies par Save the Children International pour décider de la participation ou non des enfants et du moment opportun pour les impliquer. Il est crucial de prendre, à tout moment, en considération leur intérêt supérieur et d'envisager toutes les conséquences que peuvent entraîner éventuellement cette participation, en particulier lorsqu'il s'agit d'un plaidoyer public.

	Les enfants sont tenus informés	Les enfants sont consultés	Les enfants contribuent	Les enfants sont considérés comme des partenaires à part entière	Les enfants dirigent le plaidoyer
Planification	Ils sont tenus informés des plans	Leurs opinions sont prises en compte dans les plans	Ils fournissent des informations	Leurs opinions pèsent de façon importante sur les décisions prises à l'étape de la planification	Ils déterminent les enjeux du plaidoyer et leur influence sur l'étape de la planification est déterminante
Mise en œuvre	Ils sont tenus informés des progrès de la mise en œuvre	Leurs opinions sont prises en compte, par exemple dans la rédaction des documents de plaidoyer	Ils prennent part à la mise en œuvre ; ils rédigent, par exemple, des documents, participent aux réunions, etc.	Ils sont considérés comme des partenaires dans le processus de plaidoyer, y compris dans la prise de décision	Ils dirigent les activités de plaidoyer avec le soutien d'adultes
Suivi	Ils sont tenus informés des progrès réalisés dans le plaidoyer	Ils sont consultés sur leur vision des progrès réalisés	Ils contribuent à la collecte d'informations concernant les progrès réalisés	Ils influent sur le processus de surveillance	Ils modèlent en grande partie le processus de surveillance, avec le soutien d'adultes
Evaluation finale	Ils sont tenus informés de l'impact du plaidoyer	Ils sont consultés sur les effets et les impacts qu'a le projet sur leur vie et sur la manière dont on pourrait les optimiser	Ils contribuent à la collecte d'informations concernant l'efficacité du plaidoyer	Ils participent à l'analyse et aux conclusions concernant l'efficacité du plaidoyer	Ils élaborent en grande partie l'ensemble du processus d'évaluation

## Des adolescents défendent leurs intérêts lors du comité spécial des Nations unies concernant la Convention relative aux droits des personnes handicapées



Save the Children souhaitait s'assurer que le comité comprenne bien les raisons pour lesquelles les besoins des enfants handicapés sont plus importants que ceux des personnes adultes handicapées. Notre organisation voulait, en outre, faire inscrire dans la Convention des questions spécifiques relatives aux enfants.

Des programmes de pays de Save the Children ont sélectionné des adolescents handicapés qui souhaitent s'exprimer. Le personnel en charge des programmes les a formés de façon exhaustive sur la Convention et sur le rôle qu'ils y jouent. Les adolescents ont préalablement préparé ensemble le discours de 10 minutes qu'ils allaient prononcer en session plénière et ont élaboré leur atelier. Dans cette activité, ils ont reçu l'aide d'experts en plaidoyer et de spécialiste en politique. Les adolescents ont également effectué une visite au siège des Nations unies avant l'ouverture de la session afin de voir où ils allaient prendre la parole et avoir une idée de l'endroit.

### Les problèmes rencontrés

L'une des délégations gouvernementales a formulé une objection relative au contenu du discours des enfants. Nous avons donc différé la session et négocié avec le gouvernement afin que les enfants puissent exprimer l'ensemble de leurs opinions.

Nous avons assuré un service d'interprétation, car trois langues étaient utilisées et nous devons veiller à ce que tout le monde puisse pleinement participer et comprendre. Nous avons dû négocier le temps et l'espace occupé par les enfants. En effet, les interprètes des enfants étant des adultes, les enfants seraient passés inaperçus s'ils n'avaient pas été placés de façon adéquate.

### Ce que nous avons réalisé

Nous avons réussi à inscrire les problèmes des enfants au cœur de la Convention et les délégations ont compris la spécificité des besoins des enfants. Save the Children s'est imposée comme la championne de la participation des enfants. Les médias ont communiqué au grand public les décisions prises. Une réunion de suivi a été organisée au Royaume-Uni avec le ministre chargé des questions visant les personnes handicapées. Les enfants ont eu le sentiment d'avoir été écoutés et ont pu exprimer leurs opinions librement.

### Ce que nous avons appris

Plus le processus de consultation est large, plus la crédibilité est accrue. Les six jeunes participants qui étaient issus du Bangladesh avaient préalablement recueilli les opinions d'autres jeunes, ayant ainsi le sentiment de représenter un groupe plus large.



## Des enfants militants en Sierra Léone



En Sierra Léone, nous avons mené à bien trois initiatives probantes intitulées «Eradication de la pauvreté des enfants » (« Make Child Poverty History »), « Des leçons pour la vie » (« Lessons For Life ») et « Les Normes de Sphère. » Nous avons placé les enfants au centre de ces trois campagnes. Ces derniers ont créé leurs propres activités, allant du montage de pièces de théâtre à l'organisation de concours de dessins en passant par le chant et l'établissement de groupes de discussion. Les enfants avaient l'occasion d'exprimer leurs opinions devant les adultes et les dirigeants communautaires. Nous avons fait transmettre au bureau de M. Tony Blair, alors Premier ministre britannique, des messages issus des enfants et d'autres partenaires locaux. Dans sa réponse, ce dernier a dit reconnaître les efforts qui étaient déployés par tout le monde et a souligné certaines des mesures positives que son gouvernement était en train de prendre pour traiter le problème de la pauvreté.

Lors de la Journée internationale de la radio et de la télévision en faveur des enfants, les clubs d'enfants ont, avec l'aide de Save the Children dominé les ondes radios de deux stations, organisant un après-midi exceptionnel de saturation médiatique. Les jeunes ont eux-mêmes rédigé le contenu, imaginé le format et même le jingle des spectacles qui ont duré deux heures, abordant un éventail de sujets sérieux à travers le théâtre et les contes.

### Ce que nous avons appris

Les campagnes mondiales peuvent être ramenées au niveau local et susciter un grand engouement si les principales parties concernées, y compris les enfants, ont été identifiées et sont impliquées dans toutes les étapes, depuis la planification jusqu'à la mise en œuvre de l'initiative. Pour réussir dans cette entreprise, il est nécessaire d'être au courant de l'existence de cette campagne et d'être en mesure d'expliquer ou de montrer en quoi elle est pertinente pour la communauté locale.

Il existe plusieurs formes d'expressions culturelles - théâtre, chant, débats et art – pour faire entendre la voix des enfants, qui en sera même amplifiée. Ramené à l'échelle locale, le plaidoyer devient quelque chose de palpable pour les gens, qui peuvent ainsi s'identifier à lui.

Blessing, une jeune âgée de 12 ans qui a reçu l'aide du centre local de travailleurs au Togo (soutenue par Save the Children)



## Conseils pratiques pour promouvoir une participation active, significative et conforme à l'éthique



### Choses à faire lorsque vous impliquez des enfants et des jeunes dans un plaidoyer:

- Attirer l'attention des adultes sur le concept de participation des enfants au plaidoyer et leur expliquer l'importance de le mettre en œuvre. Considérer les enfants comme des partenaires et des agents du changement (capables de parler en leur propre nom !)
- Obtenir de tous les intervenants – enfants et adultes – qu'ils s'engagent à respecter les points de vues de tout le monde et à œuvrer ensemble pour un résultat positif.
- Tenir compte du stade de développement et de la maturité des enfants participants et utiliser des méthodes et des approches les mieux adaptées pour eux.
- Faire preuve de sensibilité et tenir compte du contexte dans lequel vit l'enfant.
- Mettre à la disposition des enfants des espaces de rencontre et des activités afin de stimuler leur participation.
- Favoriser et garantir un environnement sûr pour le déroulement du plaidoyer qui soit conforme aux normes relatives à la protection de l'enfant. Instaurer des réseaux d'entraide et une atmosphère stimulante.
- Etablir et cultiver des partenariats avec des organisations axées sur l'enfant qui continueront à soutenir les activités/initiatives/projets dirigé(e)s par des enfants.
- Avoir foi en la capacité et dans le potentiel des enfants. En réalité, le processus doit être guidé par leur programme. Savoir trouver le moment opportun et le moyen adéquat pour les aider tout en favorisant la croissance et le développement des enfants.
- Accorder aux enfants le temps nécessaire pour travailler ensemble et proposer leurs propres solutions.
- Informer les enfants des raisons de leur participation et des possibles conséquences de leur non-participation. Veiller au caractère volontaire de leur engagement. Consulter les enfants et les jeunes sur leurs préférences concernant la forme de participation et de soutien qu'ils souhaitent.
- Transmettre aux enfants les informations et les compétences dont ils ont besoin pour mener à bien un plaidoyer. Leur fournir les informations pertinentes sous un format adapté à leurs capacités. Renforcer leur capacité concernant les sujets et les techniques de plaidoyer.

### Choses à ne pas faire lorsque vous impliquez des enfants et des jeunes dans des initiatives de plaidoyer:

- Accorder aux enfants et aux jeunes un rôle purement symbolique.
- Parler au nom des enfants et des jeunes sans leur consentement.
- Tenter de modifier ou d'influencer leurs contributions.



## Les principes et les normes de Save the Children en matière de pratique concernant la participation des enfants<sup>1</sup>



Lorsque vous planifiez et soutenez la participation d'enfants et de jeunes à un plaidoyer, guidez-vous à l'aide des sept normes en matière de pratique indiquées ci-dessous :

### **Une approche conforme à l'éthique : transparence, intégrité et responsabilisation**

Les organisations d'adultes et les professionnels adultes s'engagent à respecter les règles de l'éthique dans leur pratique de la participation et à considérer en priorité l'intérêt supérieur de l'enfant.

### **La participation des enfants est pertinente et à caractère volontaire**

Les enfants participent à un processus et traitent des problèmes qui les touchent – soit directement, soit indirectement – et peuvent choisir de participer ou de ne pas participer.

### **Un environnement accueillant et stimulant**

Les enfants bénéficient pour leur participation d'un environnement sûr, accueillant et stimulant.

### **Egalité de chances**

La participation des enfants remet en question et ne renforce surtout pas les schémas de discrimination et d'exclusion. Elle favorise l'implication des enfants issus de catégories généralement soumises à la discrimination et souvent exclues des activités.

### **Le personnel est efficace et digne de confiance**

Le personnel et les responsables adultes qui sont impliqués dans le soutien/ l'animation de la participation reçoivent une formation et bénéficient d'un encadrement pour fournir un travail de grande qualité.

### **Le concept de participation favorise la sécurité et la protection des enfants**

Les politiques et les procédures relatives à la protection de l'enfant forment la clé de voûte du travail participatif avec les enfants.

### **Suivi et évaluation**

Le respect du concept de participation des enfants se traduit par un engagement à fournir du feedback et/ou un suivi et à évaluer la qualité et l'impact de la participation des enfants.

1. Alliance internationale de Save the Children (aujourd'hui, "Save the Children International"), "Practice Standards in Children's Participation", 2005



## Au Royaume-Uni, des enfants/adolescents font entendre leur voix aux ministres lors de la conférence sur la pauvreté



Save the Children Royaume-Uni a invité 150 jeunes intéressés par le problème de la pauvreté à venir écouter la conférence qu'elle a organisée sur la pauvreté au Royaume-Uni, en février 2007, au siège social situé à Londres. L'objectif était de transmettre les idées et les inquiétudes des jeunes concernant la pauvreté au Royaume-Uni aux ministres et au grand public.

Des jeunes ont été formés comme animateurs, puis ont interpellé le public sur la question de la pauvreté au Royaume-Uni. Ils ont animé des activités pour aider les enfants à comprendre la situation. Certains jeunes ont expliqué comment ils étaient touchés par la pauvreté.

Deux ministres du gouvernement et deux députés avaient été invités, ainsi que la presse écrite, la télévision et la radio pour écouter les jeunes.

### Les problèmes rencontrés

L'un des ministres s'est désisté la veille de l'événement. Les jeunes se sont dits contrariés, mais ils lui ont, néanmoins, fait parvenir leurs messages par l'intermédiaire de Save the Children et un petit groupe a organisé, pour plus tard, une réunion de suivi avec ce ministre.

Conformément aux normes relatives à la protection de l'enfant, nous devons assurer la sécurité de 150 jeunes participants, procéder à des évaluations de risque et veiller à ce que les adultes qui participaient étaient habitués à travailler en collaboration avec les enfants/adolescents. Nous avons, également, dû préalablement sollicité le consentement des parents pour que les enfants/adolescents puissent être photographiés et interviewés par la presse.

Les enfants/adolescents ont animé les débats, ce qui leur a permis d'en garder le contrôle. Les ministres et les députés avaient un temps de parole limité et les enfants/adolescents brandissaient des cartes rouges, jaunes et vertes pour manifester leur assentiment, leur besoin d'explication ou leur désaccord.

### Ce que nous avons réalisé

Les hommes politiques de tous les principaux partis ont, manifestement, entendu les inquiétudes et la passion manifestées par les enfants/adolescents concernant cette question, y compris le Secrétaire d'État qui a dû s'expliquer sur des politiques relatives aux enfants/adolescents autour de l'accès à l'éducation et aux services. Les enfants/adolescents ont beaucoup apprécié l'événement.

### Ce que nous avons appris

Nous avons découvert que nous pouvons organiser des événements axés sur les enfants/adolescents à partir de notre bureau, ce qui a donnée des idées au personnel de bureau de Save the Children qui a, en général, très peu de contacts directs avec les enfants/adolescents.

Ellen discute de la pauvreté avec le député David Laws, lors de la conférence sur la pauvreté au Royaume-Uni



## FICHE DE TRAVAIL

### 2A Mesures nécessaires pour garantir la participation de l'enfant

Questions	Réponse	Action à entreprendre ; qui dirigera cette action ?
Dans quelle mesure les enfants exerceront une influence sur vos plans de plaidoyer ?		
Comment les enfants peuvent être impliqués tout au long du cycle de plaidoyer ?		
Comment ferez-vous pour garantir que la participation des enfants au plaidoyer reste sans danger, significative et conforme à l'éthique ?		
Quelles sont les capacités à renforcer pour garantir que les groupes cibles et les autres intervenants comprennent l'intérêt que représente la participation des enfants ?		
Quelles ressources sont nécessaires pour fournir aux enfants des moyens originaux de transmettre leurs messages ? (Ils peuvent, par exemple utiliser les médias ou le théâtre.)		

FICHE DE TRAVAIL

2B Planification de la participation des enfants aux différentes étapes de la stratégie de plaidoyer

Tenir les enfants informés	Consulter les enfants	Les enfants contribuent	Les enfants sont considérés comme des partenaires égaux	Les enfants jouent un rôle de premier plan
Planification				
Mise en œuvre				
Suivi				
Evaluation				



## Module 3

### Avoir une stratégie de plaidoyer

- 3.1 Etapes du cycle de plaidoyer
- 3.2 Sélection d'une question de plaidoyer
- 3.3 Solidité des faits probants dans un plaidoyer
- 3.4 Détermination de buts et d'objectifs de plaidoyer
- 3.5 Evaluation initiale de vos capacités de plaidoyer
- 3.6 Evaluation des risques liés au plaidoyer
- 3.7 Plaidoyer en situations d'urgence



## Introduction

---

Save the Children pratique le plaidoyer depuis plusieurs années, mais souvent de façon ponctuelle, sans planification stratégique rigoureuse. Or, ce guide de formation vise à vous aider à planifier correctement votre action de plaidoyer pour vous permettre de renforcer votre influence au plus haut niveau et d'optimiser votre temps, votre énergie et vos ressources en vue de maximiser l'effet brigué.

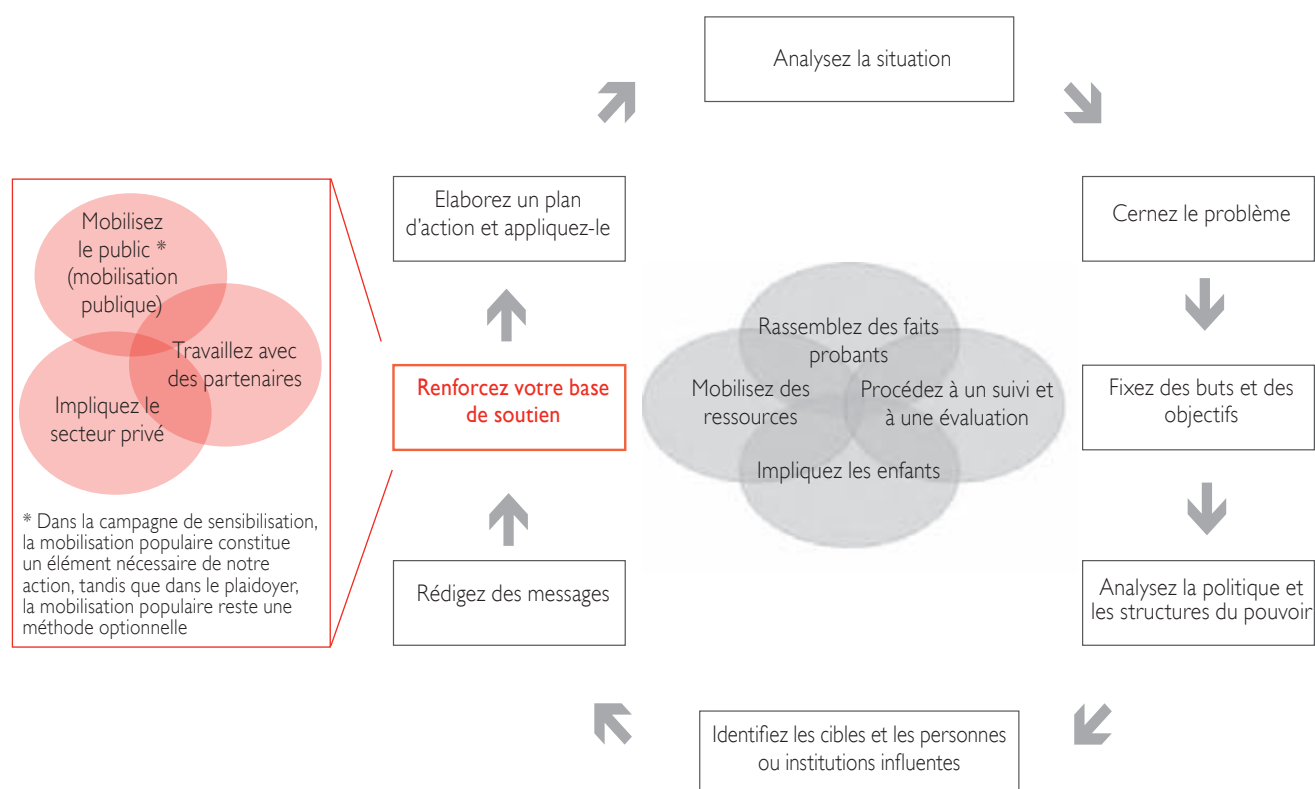
Le processus de planification du plaidoyer s'articule autour de plusieurs étapes bien établies. Ces dernières constituent un cadre permettant d'analyser la raison pour laquelle vous devez entreprendre un plaidoyer, les enjeux concernés, ce vers quoi vous tendez et les moyens d'y parvenir. Ce cadre d'analyse vous plongera dans une réelle réflexion quant au choix des personnes pertinentes sur lesquelles vous devez exercer votre influence, sur ce que vous attendez d'elles et sur le choix des moyens employés pour les amener à agir. Il vous aidera à envisager diverses options et vous amènera à obtenir les informations dont vous avez besoin. Nous vous accompagnerons à travers les différentes étapes en étudiant chacune d'elles plus en profondeur.

Lorsque vous planifiez et mettez en œuvre votre stratégie, il n'est pas nécessaire de respecter l'ordre strict des étapes, mais vous devrez constamment réexaminer chacune d'elles, notamment au moment de fixer vos buts et vos objectifs en précisant le changement que vous souhaitez apporter. En effet, cette partie s'avère souvent la plus laborieuse dans le processus de planification de plaidoyer. Vous serez sûrement invariablement amenés à réexaminer cette étape pour pouvoir analyser vos cibles de plaidoyer, vos messages et votre plan d'action. Vous devez, également, analyser régulièrement le contexte du plaidoyer et recueillir des données factuelles à mesure que vous progressez dans le processus de planification, ce qui peut vous amener à modifier votre plan.

Comme nous l'avons vu dans le module 2, il existe plusieurs moyens d'impliquer les enfants dans un plaidoyer. Ces derniers peuvent participer à un plaidoyer dirigé par des adultes sur des problèmes concernant les enfants (plaidoyer axé sur l'enfant) ou bien encore, ils peuvent être formés et habilités à se défendre eux-mêmes (plaidoyer dirigé par un enfant). Cela signifie que vous devez les impliquer dans le processus de planification de plaidoyer et choisir l'option la plus pertinente.

## 3.1 Etapes du cycle de plaidoyer

L'expérience a montré que le plaidoyer est très rarement un processus linéaire et bien ordonné. Les organisations les plus performantes en matière de plaidoyer travaillent, d'ailleurs, dans un contexte chaotique en saisissant au passage les occasions qui se présentent. Néanmoins, cette aptitude à saisir les occasions n'enlève rien à l'importance de suivre un processus rigoureux et de planifier avec soin votre stratégie. En effet, considérer le plaidoyer comme un processus systématique, vous permettra de gagner en efficacité dans votre planification de stratégie. Même s'il n'en donne pas toujours l'apparence, le plaidoyer est un processus systématique composé d'étapes et d'activités distinctes. Ces dernières peuvent être agencées différemment, mais il est capital de considérer et de planifier chacune d'elles comme un élément critique et central du travail de plaidoyer. Vous trouverez dans ce cycle de plaidoyer un cadre de planification pour votre stratégie de plaidoyer. Nous étudierons ensuite plus en détails chaque étape composant ce cycle.



Pour planifier votre plaidoyer, vous devez préalablement parcourir les points suivants :



## Quel est le problème ?

- Apportez des faits probants et avérés.
- De quels faits probants existants disposons-nous et quelles sont celles que nous devons rechercher ?
- Analysez la situation.
- Examinez les problèmes des enfants et les violations de droit qui sont commises.
- Examinez les causes sous-jacentes.
- Réfléchissez aux moyens de traiter les causes.
- Qui est chargé de respecter, de garantir et de protéger les droits de l'enfant ?
- Où peut-on changer le système— et où se trouve l'obstacle ?

✓ *Cernez le sujet du plaidoyer*

## Que doit-on changer ?

- Mentionnez clairement ce qui doit cesser, ce qui doit changer ou la solution alternative qui devrait être adoptée, qui est censé apporter ce changement et à quel moment.

✓ *Déterminez des buts et des objectifs précis*

## Qui a le pouvoir d'apporter ce changement ?

- Montrez clairement que les personnes choisies peuvent véritablement apporter ce changement. Quelle est leur capacité ?
- Possèdent-elles un pouvoir officiel ou informel ?

✓ *Cernez les cibles de plaidoyer et les personnes influentes*

## Quels sont nos alliés et nos adversaires ?

- Mentionnez clairement les personnes ou institutions qui collaborent et celles qu'il faut convaincre.
- Qui reste neutre ou indécis ? Comment les amener à collaborer ?
- Devons-nous mobiliser le public pour le rallier à notre cause ?
- Pouvons-nous travailler en collaboration avec le secteur privé ?

✓ *Renforcez votre base de soutien*

## Comment allons-nous réussir ?

- Quelles sont les meilleures méthodes et approches pour influencer ces cibles ?
- Que faut-il leur dire et qui doit s'en charger ?



- 
- Comment pouvez-vous garantir que le message soit bien transmis et comment allez-vous agir ?
  - Elaborez un plan d'action précis et efficace.

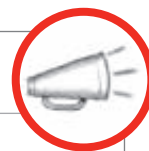
✓ *Formulez des messages, puis développez un plan d'action et mettez-le en œuvre*

### **Comment savoir si le changement a eu lieu ?**

- Vérifier si le plan fonctionne et décidez de ce que vous devez garder, changer ou cesser d'utiliser.

✓ *Surveillez et évaluez*

## Plaidoyer sur le VIH/sida sans planification adéquate



*Cette histoire, issue d'une praticienne chevronnée, illustre une situation très courante.*

En 2005, Save the Children a plaidé avec succès pour que le gouvernement britannique reconnaisse pleinement les besoins des enfants orphelins et des autres enfants vulnérables dans sa stratégie relative au VIH/sida. Forts de ce succès, nous avons cherché à exercer une influence sur la Commission européenne (CE) dans le même sens. Reprenant les directives qui nous avaient valu tant de succès au Royaume-Uni, nous nous sommes rendus à Bruxelles. Nous décidâmes que la Chef de l'unité « Développement social et humain » de la Direction générale du Développement serait notre cible principale, car elle constituait le dernier maillon de la chaîne dans le processus de décision.

Nous avons, également, supposé que les membres de son équipe étaient des personnes influentes. Nous avons cherché des occasions potentielles, à l'intérieur de la Commission et du Parlement européen, pour attirer l'attention sur ce problème, en privilégiant les moments où nous savions que notre décideuse clé serait présente. À l'issue de notre rencontre avec notre personne influente, nous en avons conclu qu'elle était favorable et avons procédé au lobbying vis-à-vis de notre principale décideuse. Or, cette dernière a opposé une résistance et nous avons décidé, sur les conseils de notre personne influente, de porter la question sur d'autres tribunes publiques.

Finalement, notre relation avec la cible clé a été compromise et il nous a fallu plusieurs mois avant de reprendre contact. Malgré les quelques progrès réalisés, nous n'avons jamais atteint nos objectifs de plaidoyer.

### Ce que nous avons appris

#### **Il est capital d'avoir une bonne planification**

Nous n'avons pas recueilli suffisamment d'informations sur nos cibles et sur les personnes influentes de leur entourage. Nous nous sommes appuyés sur le rang hiérarchique qu'elles occupaient pour en déduire leur niveau d'influence, mais avons négligé d'étudier leur personnalité.

#### **Il faut comprendre ce qui est réalisable dans le changement politique**

Nous avons conservé les mêmes buts que nous avions fixés au niveau national, ce qui n'était pas approprié pour le CE. Nous n'avons pas consacré suffisamment de temps à l'analyse du processus politique et n'avons donc pas fait d'estimations sur le réalisable.

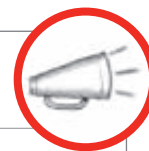
#### **Il faut choisir les méthodes appropriées pour approcher la cible**

La pression publique n'a pas influencé notre cible, elle l'a au contraire renforcé dans sa position.

#### **Il faut prendre le temps de comprendre le contexte politique**

Il existait des tensions entre notre cible et l'UNICEF, ce qui affectait quiconque soulevait un problème concernant les enfants.

## En Norvège, planification progressive d'un plaidoyer



### Contexte

Save the Children connaissaient depuis longue date les problèmes que les enfants abusés sexuellement rencontraient en Norvège. Certains ont même subi d'autres abus alors qu'ils appelaient les autorités à l'aide. Or, en vertu de la Convention des Nations unies relative aux droits de l'enfant (CDE), les enfants ont le droit d'être protégés contre toutes les formes d'abus sexuel et le droit de recevoir un aide et un traitement adéquats. Pourtant, en 2002, il semble que les enfants n'aient pas bénéficié de ce droit d'assistance ou alors difficilement. Nous avons donc décidé d'améliorer la situation.

### Changement d'objectif

Nous avons pour objectif de créer une maison d'enfants et d'encourager les autorités légales et sociales travaillant avec des enfants abusés sexuellement à adopter des approches mieux adaptées aux enfants.

### Stratégie

- Rassembler des données factuelles relatives au problème. Nous avons suivi des affaires judiciaires afin de mieux comprendre comment les abus d'enfants étaient traités dans le système judiciaire.
- Trouver une solution plausible. Nous avons trouvé que la « Maison des enfants » islandaise constituait un bon modèle pour ce que nous voulions établir en Norvège. Nous l'avons, par conséquent, visité afin de savoir comment elle avait été créée, les ressources qu'elle impliquait et les résultats obtenus, dans l'optique de lancer une initiative similaire en Norvège. Plus tard, durant le processus de plaidoyer, nous avons emmené des partenaires et des décideurs clés en Islande pour apprendre ce qu'était la « Maison des enfants ».
- Identifier des partenaires pour le plaidoyer. Nous avons fait part de nos plans à nos partenaires, notamment à d'autres ONG, à des professionnels et à des chercheurs. De 2004 jusqu'à 2006, nous avons saisi toutes les occasions qui se présentaient pour aborder la question de la « Maison des enfants » et pour la faire connaître. Nous avons simultanément pu étendre notre réseau.
- Identifier des cibles de plaidoyer et des personnes influentes. Nous avons participé à diverses réunions avec des hommes politiques et des décideurs.
- Utiliser les médias pour sensibiliser l'opinion publique chaque fois que les occasions se présentent et au sein de Save the Children Norvège. Nous avons travaillé en collaboration avec les médias en écrivant des articles pour des journaux de presse et des revues professionnelles ; nous avons aussi accordé des interviews à la télévision et aux journaux. Nous avons rédigé des documents pour nos membres afin qu'ils puissent mener le plaidoyer au niveau local.
- Noter l'ensemble des activités en cours dans un journal consacré au lobbying.

### Ce que nous avons réalisé

En mai 2004, un groupe de députés a suggéré au parlement l'urgence d'adopter de nouvelles lignes directrices pour interroger et protéger les enfants ayant subi des abus sexuels. Ils proposaient l'établissement de quelque chose de très similaire à la maison d'enfants. Le ministre de la justice a désigné un groupe de travail, ainsi qu'un groupe de référence externe auquel nous étions conviés à participer. Le groupe de travail a soumis son rapport au printemps 2006, recommandant l'établissement d'une maison d'enfants à partir de juin 2007. Des fonds ont été alloués dans le budget national à cet effet.

### Ce que nous avons appris

- Nous avons clairement identifié un changement d'objectif.
- Nous avons un plan à long terme, mais également souple.
- Les partenariats stratégiques se sont avérés cruciaux.
- La rédaction d'un journal de lobbying s'est révélée utile.
- Des ressources financières et humaines devaient être allouées.

3.1A Etape de la planification du plaidoyer (le cycle du plaidoyer)

Concept	Quelles sont les étapes que vous avez déjà franchies ?	Que reste-t-il encore à faire ?	Quand allez-vous procéder ?	Qui en sera chargé ?
Analyser la situation				
Identifier un sujet de plaidoyer				
Déterminer des buts et des objectifs				
Analyser la politique et la répartition du pouvoir				
Identifier des cibles et des personnes influentes				
Formuler des messages				
Renforcer la capacité				
Développer et appliquer un plan d'action				
Mobiliser des ressources				
Réunir des preuves				
Surveiller et évaluer				
Impliquer des enfants				

## 3.2 Sélection d'une question de plaidoyer

Le plaidoyer, c'est d'abord un enjeu ou un problème pour lequel l'organisation accepte d'intervenir en vue de promouvoir un changement de politique. Cet enjeu doit répondre à des critères préalablement adoptés et servir de pierre angulaire à l'ensemble de la mission. Comme nous l'avons mentionné dans la section précédente, vous devez, dès le début, fonder votre plaidoyer sur des données factuelles et l'intégrer parmi vos activités de programme.

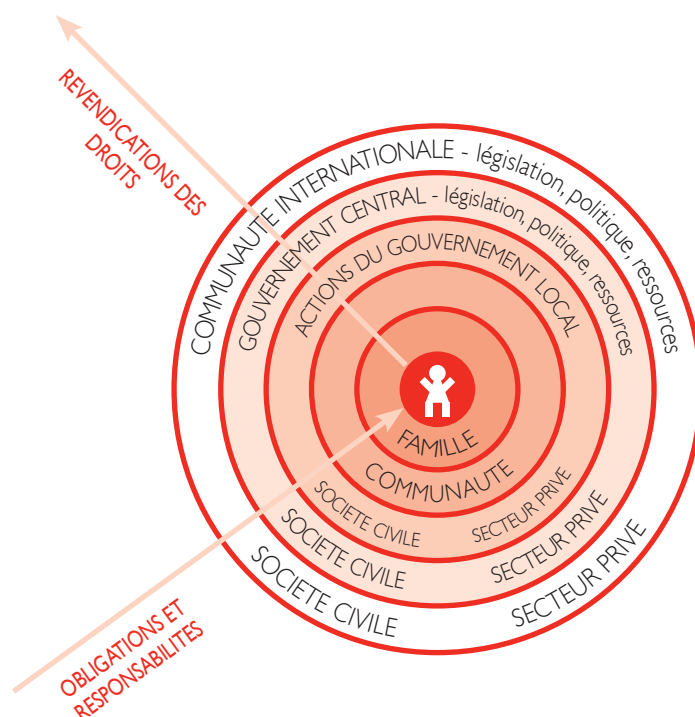
Tout programme ou plan de plaidoyer s'appuie sur une analyse de situation. Cette dernière vous permet d'analyser le problème que vous tentez de résoudre et d'examiner les moyens d'y parvenir. Il existe différentes façons de procéder à une analyse de situation, mais beaucoup d'organisations membres de Save the Children utilisent comme cadre d'analyse.

### L'analyse de situation des droits de l'enfant

L'analyse de situation des droits de l'enfant (CRSA) permet de hiérarchiser les secteurs que vous devez aborder dans vos programmes et votre plaidoyer en proposant de passer par les étapes suivantes :

- Identification des droits non appliqués et des enfants concernés (recherches, cartographie, mise en évidence).
- Identification des raisons de cette non-application : causes immédiates et causes profondes.
- Identification de la personne ou de l'institution chargée de cette responsabilité. Quel est l'action entreprise par ces dernières ou par d'autres acteurs ? Identifiez des responsables spécifiques et leur fonction.
- Identification des contraintes et des obstacles empêchant les intervenants concernés d'honorer leurs obligations (capacité, législation, ressources, attitude ?). Quel facteur serait susceptible d'aider ou d'entraver encore l'application des droits de l'enfant ?
- Identification des meilleurs moyens de changer la situation : quels points forts peut-on renforcer ? Quelles sont les mesures à prendre ? Que doit-on faire différemment ? Avec qui ?

Le schéma ci-dessous montre l'enfant au centre des cercles de responsabilités. Le cercle le plus proche de lui représente la famille, puis la communauté, etc. Chacun de ces cercles a des obligations et des responsabilités envers les enfants et leur bien-être. Dans la terminologie des droits de l'enfant, tous les groupes représentés par ces cercles sont des débiteurs d'obligations. Ils ont pour obligations de respecter, de protéger et d'appliquer les droits de l'enfant. Cette analyse vous aidera à identifier les décideurs à différents niveaux, c'est-à-dire les interlocuteurs auxquels l'on peut demander des comptes. Elle vous permettra également de déterminer les niveaux auxquels vous devrez porter votre plaidoyer pour ce dernier ait un impact réel sur la vie des enfants.



Vous pouvez vous servir de votre CRSA pour développer un plan de programme pays général, y compris des interventions directes et des prestations de service, un renforcement de systèmes et de mécanismes en vue de délivrer des services meilleurs, et un plaidoyer pour changer les politiques et les pratiques en cours.

## Exercice 3.2A

### Liste de vérification pour hiérarchiser les sujets d'un plaidoyer :



Parfois, dans votre analyse de situation, vous identifierez plusieurs enjeux pour lesquels vous pourriez intervenir par le biais du plaidoyer. Vous pouvez aussi être amené, au cours d'interventions directes, à repérer des problèmes de plaidoyer vous obligeant à focaliser vos efforts. Les questions ci-dessous<sup>2</sup> vous aideront à hiérarchiser les sujets pour focaliser vos efforts.

- En quoi l'enjeu est-il pertinent par rapport à la mission et aux stratégies de votre organisation ?
- En quoi est-il approprié pour vos activités de programme ?
- Disposez-vous de documents et de résultats de recherches ? Possédez-vous des données factuelles concernant ce problème ou pouvez-vous puiser dans vos interventions directes antérieures pour apporter des solutions plausibles ?
- Avez-vous une position claire et une alternative positive à proposer ou suggérez-vous un changement de politique ?
- Avez-vous une chance de réussir à améliorer la situation des enfants ?
- Quelle est l'importance relative de cette amélioration pour les enfants et quel impact pourrait-elle avoir sur les principaux groupes d'enfants concernés ?
- Quel est le résultat de votre évaluation initiale de la sensibilité et des facteurs de risque associés à ce problème ?
- Avez-vous la possibilité de conclure une alliance stratégique, y compris avec d'autres membres de Save the Children International ?
- Quelles sont les occasions stratégiques permettant de traiter ce problème ?
- Disposez-vous de suffisamment de ressources financières et humaines ?
- Quelles sont les chances de rehausser le rôle des enfants dans la société civile ?

2. Adaptation de Save the Children Danemark, "Child Rights Advocacy, Operational guideline"s, Save the Children, 2006

## FICHE DE TRAVAIL

### 3.2 Sélection d'une liste de vérification relative au choix d'un sujet de plaidoyer

Enjeu/problème	Argumentez et illustrez	Les critères sont-ils remplis ? (oui/non)
En quoi l'enjeu est-il pertinent par rapport à la mission et aux stratégies de Save the Children ?		
En quoi est-il approprié pour vos activités de programme ?		
Disposez-vous de documents et de résultats de recherches ? (Possédez-vous des données factuelles issues de vos interventions directes?)		
Avez-vous une position claire et une alternative positive à proposer ?		
Avez-vous une chance de réussir ?		
Quelle est l'importance relative de cette solution pour les enfants ?		
Combien d'enfants bénéficieront-ils de cette solution ?		
Quelles catégories d'enfants seront concernées ?		
Quels sont les facteurs de risque pour les individus et/ou pour vos programmes ?		
Avez-vous la possibilité de conclure une alliance stratégique, y compris avec d'autres membres de Save the Children International?		
Quelles occasions stratégiques vous permettent d'exercer une influence ?		
Disposez-vous de suffisamment de ressources financières et humaines?		
Quelles sont les chances de rehausser le rôle des enfants dans la société civile ?		



## Exercice 3.2B

### Analyse de l'arbre des problèmes



Afin de mieux comprendre votre enjeu et problème, vous pouvez créer une représentation visuelle indiquant ses causes profondes et ses conséquences.

#### 1. Dessinez un arbre de problèmes en montrant les causes et les effets

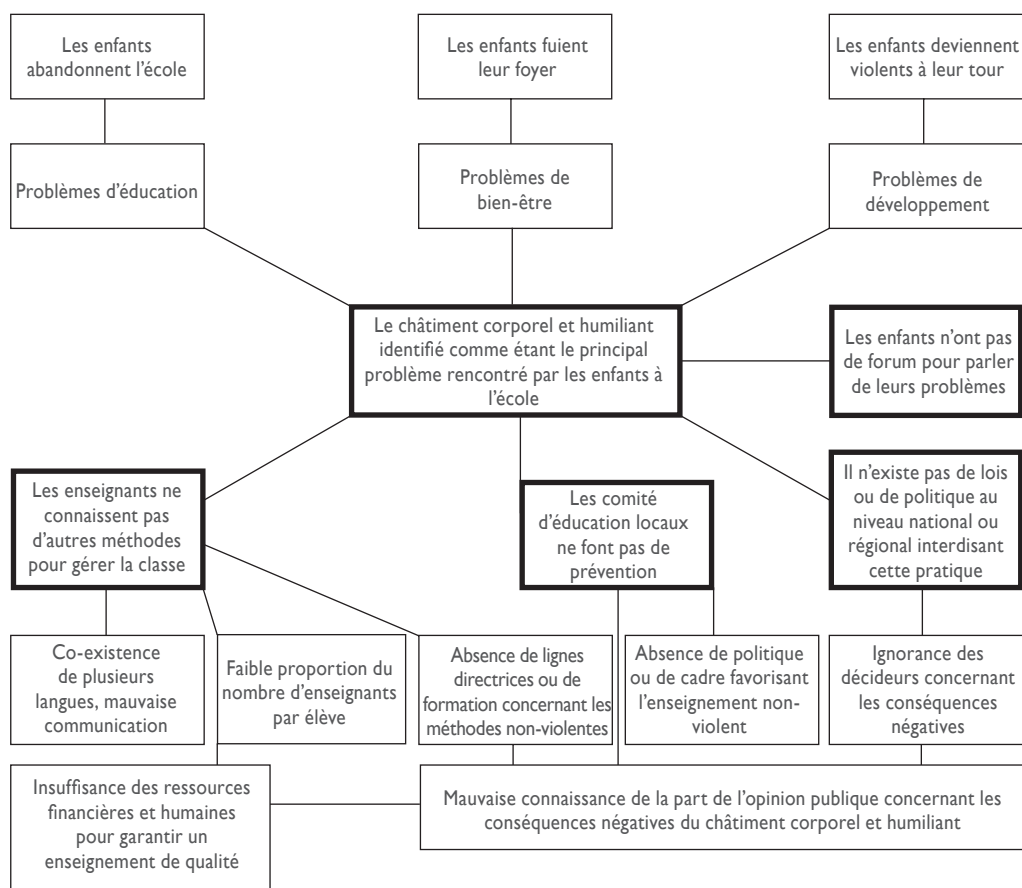
- Identifiez le problème central – par exemple, – for exemple, le châtiment corporel et humiliant (PHP) à l'école.
- Procédez à un remue-méninge afin d'élaborer une liste des causes et des conséquences de ce problème. Les problèmes et les causes sont souvent trouvés difficiles à différencier. Pour vous aider à créer le lien, il vous suffit de répéter la question « pourquoi ? » à chaque fois. Exemple : « Le châtiment corporel représente un grave problème pour les enfants » « Pourquoi ? » « Car il constitue une méthode traditionnelle chez les enseignants pour gérer une classe » « Pourquoi ? » « Car ils ne connaissent pas d'autres méthodes. » « Pourquoi ? », etc.
- Classez les liste des causes et des conséquences par ordre d'importance.
- Identifiez les causes les plus directes. Comme l'illustre l'exemple indiqué à la page suivante, l'une des causes directes du PHP est son acceptation parmi le corps enseignant comme une pratique normale. Identifiez ensuite les combinaisons de facteurs qui aboutissent à cette cause.
- Organisez les causes et les effets en arbre de problèmes dans lequel les causes sont représentées par les racines et les effets sont représentés par les branches. Discutez des liens existant entre les racines et les branches. Certains liens causaux vous apparaîtront clairement, indiquant une seule direction, tandis que d'autres peuvent s'avérer plus complexes.
- Vous verrez alors clairement quelles sont les causes que vous pouvez traiter en travaillant directement avec les enfants et les personnes qui en ont la charge et quels sont celles que vous pouvez traiter par le plaidoyer.

#### 2. Servez-vous de l'arbre des problèmes pour déterminer vos buts et vos objectifs

Transformez l'arbre des problèmes en arbre de solutions en faisant de chaque problème un enjeu. Si, par exemple, « ignorance générale des conséquences négatives du châtiment corporel » constitue une cause, vous devez alors écrire dans la case de solution : « compréhension générale des conséquences négatives du châtiment corporel ».

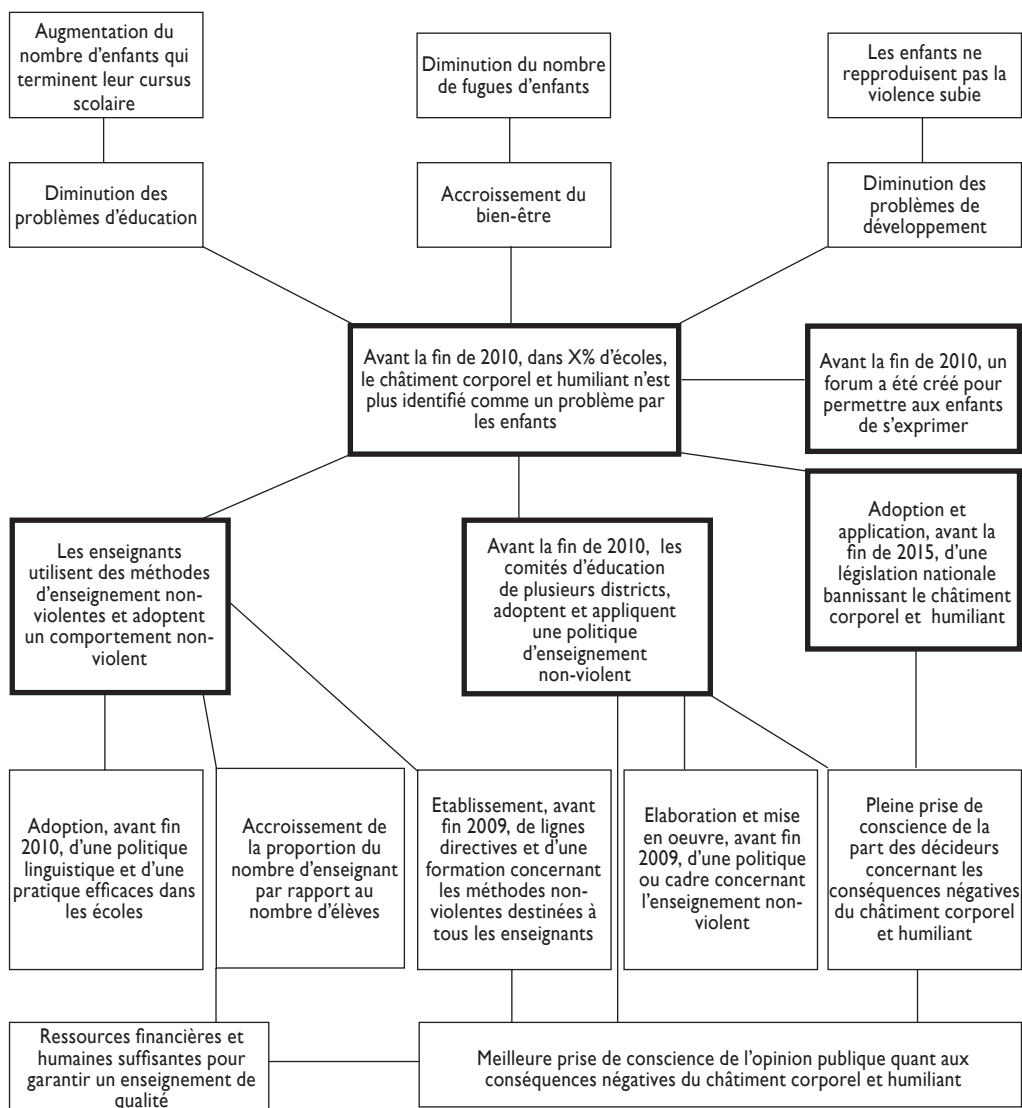
Procédez de la même façon avec les conséquences. Ainsi à l'effet « les enfants abandonnent les études » correspondra la solution « réduire le taux de décrochage scolaire ». Cette méthode vous permet de mieux identifier vos objectifs et vos indicateurs, bien que tous les objectifs ne soient pas nécessairement pertinents pour votre projet.

## Exemple d'arbre des problèmes relatif au châtement corporel et humiliant dans les écoles



*REMARQUE: Il s'agit d'un simple exemple. Il existe bien d'autres causes et effets, ainsi que d'autres liens entre les causes.*

## Exemple d'arbre des solutions sur les châtiments corporels et humiliants à l'école



REMARQUE : Les cases tracées en caractère gras pourraient être développées en objectifs de plaidoyer (cf. 3.4)

## 3.3 Solidité des faits probants dans un plaidoyer

Le plaidoyer dépend des faits probants – concernant les causes du problème que vous traitez et la viabilité de la solution que vous avancez.

Il est également important d'acquérir une réputation pour la qualité de vos faits probants, car elle vous procurera une certaine légitimité, de sorte que les décideurs prennent vos dires au sérieux. Le fait probant, toutefois, ne se suffit pas à lui-même. Il doit être complété par une analyse politique rigoureuse et par des partenariats. Ce qui compte, c'est la manière dont vous utilisez ce fait probant.

### Collecte des faits probants : une activité régulière



Comme nous l'avons vu dans le cycle de plaidoyer, la collecte de données et de faits probants alimente plusieurs étapes du processus de plaidoyer. Nous devons, régulièrement, recueillir des données et des preuves tout au long du processus, non seulement pour identifier le problème, sélectionner l'enjeu et développer des objectifs, mais également pour préparer des messages, renforcer la base de soutien et pour surveiller et évaluer les progrès réalisés. Bien que nous introduisions, ici, le thème du fait probant relatif au plaidoyer, nous devons continuer à recueillir des données et des faits probants tout au long de notre cycle de de plaidoyer.

### Disposez-vous de suffisamment de faits probants pour étayer votre plaidoyer?

Lors du choix des sujets potentiels de plaidoyer, posez-vous les questions suivantes :

- Le sujet s'inscrit-il dans votre expérience propre ou dans celle de vos partenaires ?
- Avez-vous suffisamment d'expérience/d'informations ?
- Quelle est la nature de votre fait probant ? Est-il fiable ?
- Faut-il poursuivre la recherche de faits probants ?

### Les recherches réalisées par Save the Children ou ses partenaires sont-elles fiables pour :

- identifier les problèmes, la nature et la dimension de la question, ainsi que les différents points de vue sur le problème, notamment le point de vue des enfants ?
- communiquer la question aux décideurs clés de manière à les influencer ?
- établir une situation de référence afin de montrer l'efficacité de vos interventions ?

### Avez-vous évalué votre programme pour :

- identifier les solutions potentielles aux problèmes identifiés, montrant leurs coûts et leur efficacité ?
- analyser les enseignements issus de votre expérience de programme qui sont pertinents pour les décideurs clé ?

## Liste de vérification pour les activités de recherche en vue d'influencer une politique<sup>3</sup>



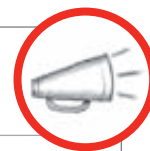
- La recherche DOIT être rigoureuse et répondre à des critères de haute qualité (vérifiez, le cas échéant, auprès d'un groupe de pairs/d'une institution spécialisée)
- Les observations et les conclusions doivent être adoptées par les principales parties concernées (par exemple, lorsque différents partenaires y ont participé)
- La recherche doit remettre en question les hypothèses en cours et offrir une nouvelle perspective
- Les conséquences de l'action doivent apparaître clairement
- La recherche doit être pertinente par rapport au public
- Elle doit être opportune
- Elle doit être exprimée de manière claire et être largement diffusée
- Elle peut impliquer les sujets de la recherche parlant en leur propre nom
- Le processus de recherche doit être en interaction avec les décideurs
- N'oubliez pas que les recherches et les faits probants ne peuvent pas convaincre à eux seuls, ce qui compte c'est la manière dont vous les utiliser !<sup>4</sup>



3. Extrait de S. Laws, "Research for Development: A practical guide", Save the Children/Sage, 2003

4. Cf. "Monitoring and evaluation handbook"

## Utilisation du fait probant dans un plaidoyer en faveur de l'éducation de base des minorités en Chine



Notre travail d'éducation dans la province du Yunnan visait à améliorer la qualité et l'accessibilité de l'éducation publique pour les enfants issus des minorités ethniques. Save the Children a mis en place le « projet d'éducation de base pour les minorités de la province du Yunnan » et a travaillé en collaboration étroite avec le ministère provincial de l'éducation. Après un an et demi de travail, nous avons développé la proposition de projet, mis en place les structures administratives pour soutenir le projet et avait lancé des activités de projet.

Tout au long de ce projet, nous sommes restés en contact très étroit avec les autorités locales chargées de l'éducation, pour développer la proposition de projet, mener à bien des projets expérimentaux, évaluer leur succès, puis les étendre à d'autres districts. L'appropriation des projets par les partenaires gouvernementaux locaux et la grande qualité du travail fourni par ces derniers nous ont décidés à étendre le projet. En effet, les responsables de l'éducation ont pu constater les avantages que présentaient les nouvelles approches pédagogiques développées dans le projet, ce qui les a convaincus de changer leur pratique. Ils ont également partagé leur expérience avec leurs homologues au ministère de l'éducation et cette approche est aujourd'hui mise en application dans sept autres provinces.

Dans un premier temps, les activités de projet ont été lancées, à titre expérimental, dans trois comtés et ont été mis en place par les partenaires gouvernementaux locaux avec le soutien de Save the Children. Elles ont été évaluées par les partenaires gouvernementaux qui, se fondant sur le succès du projet, ont commencé à l'étendre à d'autres cantons, puis à 50 autres comtés du Yunnan. Le Directeur général du département de l'éducation pour les minorités nationales au ministère de l'éducation du gouvernement central chinois, tenu au courant de ce projet à travers des voies internes, a été impressionné par son succès et par la hausse des résultats scolaires engendrée. Il a souhaité en appliquer les enseignements à une plus grande échelle et Save the Children travaille aujourd'hui en étroite collaboration avec le ministère central pour étendre le projet à sept autres provinces composées d'un grand nombre de populations minoritaires.

### Ce que nous avons réalisé

Nous avons réussi, avec un projet de très faible coût, à apporter un changement substantiel dans les méthodes d'enseignement des écoles pour enfants issus des minorités nationales, à travers les régions du Yunnan peuplées d'ethnies minoritaires. Le changement est survenu dans la formation des enseignants, dans les relations entre les écoles et les communautés et dans les résultats scolaires qui ont été rehaussés. Le projet sera maintenant étendu à d'autres parties de la Chine. L'ensemble des réalisations du projet était fondé sur la qualité des activités qu'il proposait et sur l'appropriation du projet par le gouvernement local.

### Ce que nous avons appris

Les activités de plaidoyer doivent faire partie intégrante des activités de projet. Trois choses sont à faire en Chine : travailler avec les partenaires gouvernementaux locaux pour développer une très bonne proposition qui reflète nos valeurs ; fournir une assistance technique à nos partenaires pour qu'ils mènent des activités de projet concrètes et de haute qualité ; garantir l'utilisation à bon escient des fonds accordés au projet.

Apporter la preuve du succès du projet était un excellent moyen d'amener les responsables gouvernementaux à appliquer cette expérience dans leur travail quotidien. Aujourd'hui, ces derniers en savent plus que nous pour intégrer cette expérience





réussie à l'intérieur de la politique et de l'action du gouvernement. Par conséquent, les stratégies clés doivent consister, en premier lieu, à permettre aux partenaires gouvernementaux de mener eux-mêmes les activités de projet et, en second lieu, de rendre ces activités hautement qualitatives.

## Intensification d'une intervention réussie au Népal



En 1997, Save the Children a piloté une approche communautaire du développement de la petite enfance dans trois districts du Népal. Nous avons pensé que cette heureuse expérience pourrait être reproduite à l'échelle nationale si le gouvernement adoptait une politique nationale. A partir de l'an 2000, nous avons donc organisé, aux niveaux national et régional, divers ateliers sur le développement de la petite enfance, en partenariat avec le ministère de l'éducation. Ces ateliers ont permis de réunir les principales parties concernées pour discuter des difficultés, des lacunes de la politique menée et des meilleures pratiques. C'était, également, l'occasion de faire de recommandations au ministère.

### Ce que nous avons réalisé

En 2001, le ministère de l'éducation a, sur la base de ces recommandations, élaboré un plan d'action pour formuler une politique nationale, mettre en place un groupe de travail au niveau national sur le développement de la petite enfance (DPE) et établir une stratégie de DPE. En tant que membre du groupe de travail national, Save the Children a contribué à l'élaboration de la stratégie nationale de DPE, à la rédaction des lignes directrices pour l'application du programme (approuvées en 2005) et à la formulation d'un programme scolaire PDE destiné aux écoles de l'enseignement secondaire. Cette politique DPE a été incorporée à la politique nationale d'« Education pour tous » (EPT) et Save the Children a bénéficié de financements pour mettre en œuvre l'EPT.



## Le fait probant ne suffit pas en lui-même : influence sur la politique alimentaire au Bangladesh



En 2003, Save the Children a publié une étude intitulée “Thin on the Ground”, dans laquelle elle remet en question l’efficacité de l’alimentation complémentaire dans le programme alimentaire national du Bangladesh. Nous avons utilisé ce rapport, ainsi que d’autres faits probants, pour formuler notre message aux décideurs expliquant que l’alimentation complémentaire ne constituait pas une solution en elle-même. Les faits probants que nous présentions contestaient l’analyse causale qui sous-tendait le programme alimentaire national du Bangladesh. Elles remettaient, également, en question la politique alimentaire adoptée par de nombreuses organisations et bailleurs de fonds internationaux. Cela a beaucoup prêté à controverse et nos faits probants ont été examinées au peigne fin.

### Ce que nous avons réussi

Notre plaidoyer s’est avéré une réussite dans le sens où tous les intervenants remettent en question l’efficacité de l’alimentation complémentaire. Les planificateurs et les décideurs proposent, comme solution, de reformuler le programme alimentaire. Aujourd’hui, les décideurs placent la sécurité alimentaires et les services de base au cœur de leurs présentations et débats sur la malnutrition.

### Ce que nous avons appris

Notre expérience de plaidoyer sur le programme alimentaire a montré que le fait probant en lui-même ne suffit pas à apporter un changement. Il est, également, fondamental d’établir des partenariats avec les décideurs et les alliés clés afin de ne pas avoir à recommencer le travail au moindre changement de poste. Les praticiens du plaidoyer doivent connaître parfaitement le problème afin de pouvoir présenter des arguments clairs. Il ne suffit pas de lire votre message, en particulier lorsque ce dernier est sujet à controverse. Lorsque vous remettez en question une approche adoptée de façon générale, vous devez présenter des solutions de remplacement positives, fondées sur des faits probants solides. Vous devez être bien préparé et avoir fait vos devoirs à la maison pour anticiper les problèmes avant de prendre la parole publiquement. Vous devez vous montrer persévérants afin de soutenir les efforts déployés, de rester en contact avec les autorités concernées et de poursuivre le dialogue. Il est, également, bon de documenter le processus et de partager les enseignements avec les décideurs.

## Des enfants éthiopiens fournissent des faits probants concernant des problèmes rencontrés dans leur vie



En Ethiopie, dans le cadre du projet « Young Lives » (Jeunes vies) soutenu par Save the Children, un groupe d'enfants pauvres s'est vu confier des appareil photos. Les enfants ont photographié des aspects de leur vie en accompagnant chaque cliché d'un commentaire. Ils ont expliqué pourquoi ils avaient pris la photo et ce que cette dernière représentait pour eux. Ils ont, par exemple, photographié leur maison, leur école, le champ où ils travaillaient et leur espace de jeu. Ils ont montré comment la pauvreté, le déficit d'éducation et de services sanitaires affectaient leur vie. Certaines de ces photos ont été exposées à Addis Abéba et plusieurs personnes ont été invitées à les regarder, y compris des hommes politiques et des décideurs. Tous ont été impressionnés par la qualité des clichés et par l'analyse que les enfants avaient faite de leur vie.

### Ce que nous avons appris

Dans ce cas, les photos n'ont pas servi spécifiquement à construire le plaidoyer, mais elles ont sensibilisé l'opinion publique et les hommes politiques aux problèmes relevés. Cette approche pourrait, également, s'avérer très efficace si elle était inscrite dans le cadre d'un plan de plaidoyer ayant défini un but précis.

Photographie prise par un jeune participant, dans le cadre du projet «Young Lives», Ethiopie 2005.



FICHE DE TRAVAIL

3.3 Base de faits probants

Cartographiez les données factuelles qui, selon vous, vous seront nécessaires pour dresser un dossier solide qui influencera vos cibles pour chacun de vos objectifs

Objectif			
Personne à laquelle il faut présenter des faits probants	Fait probant existante	Lacunes à combler	Personne chargée du suivi

## 3.4 Définition de buts et d'objectifs

### Qu'est-ce que je souhaite changer ?

Pour une planification de plaidoyer, je dois envisager des buts et des objectifs.

**Le but de plaidoyer** décrit le changement que vous briguez. Il s'agit du résultat à long terme de votre travail de plaidoyer et de votre vision du changement. Le but de plaidoyer peut être général.

**Exemple:** Tous les enfants éthiopiens exercent leur droit à bénéficier d'un enseignement primaire de qualité.

**Un objectif de plaidoyer** représente le changement spécifique que vous pouvez apporter et qui contribue à la réalisation de votre but. Il est spécifique et mesurable, et définit ce que vous souhaitez accomplir, le lieu, le moment de cet accomplissement et la personne qui vous y aidera. Généralement, le délai accordé à la réalisation d'un objectif varie de 1 à 3 ans et l'objectif doit porter spécifiquement sur une action devant être conduite par une institution.

Les stratégies de plaidoyer s'articulent, généralement, autour de plusieurs objectifs différents qui contribuent tous à atteindre le but fixé et à concrétiser la vision globale.

Exemple : Avant la fin 2009, le budget alloué pour chaque enfant inscrit dans l'enseignement primaire, passe de 12 birrs éthiopiens à un niveau suffisant pour permettre un enseignement de qualité, c'est-à-dire un minimum de 20 birrs.

Lors de la détermination de vos buts et objectifs, posez-vous les questions suivantes :

- Qu'essayez-vous de réaliser ?
- Qu'est-ce qui vous en empêche ?
- Comment allez-vous surmonter l'obstacle ?

### Les objectives SMART

Vos objectifs doivent être **SMART**, c'est-à-dire, **S**pécifique, **M**esurables, « **A**tteignables », **R**éalistes et limités dans le **T**emps. Ils doivent également être axés vers un changement, plutôt que vers une action. Ils doivent décrire le changement que vous tentez d'apporter et non l'action que vous comptez mener. Le changement doit être exprimé en chiffres, mais pas l'objectif, dans lequel il faut spécifier la personne qui sera chargée du suivi et la période où aura lieu ce suivi.

Examinez, **par exemple**, la différence qui existe entre les deux objectifs suivant :

#### Objectif de départ

Améliorer le service sanitaire dans les zones rurales afin de réduire le taux de mortalité infantile

#### Objectif SMART

Avant fin 2011, 50 pour cent des enfants vivant dans cinq parties prédéterminées du pays bénéficieront de services de santé primaire de haute qualité (ces services de santé primaires seront définis et des critères seront adoptés pour évaluer régulièrement leur qualité).



## Conseils pour vous aider à être SMART, orientés vers le changement et centrés sur l'enfant<sup>5</sup> :

### Spécifique

- Veillez à ne pas utiliser de jargon ou de rhétorique. Les termes tels que « sensibiliser » et « responsabiliser » sont vagues. Employez les termes les plus précis possible pour exprimer ce que vous voulez dire.
- Veillez à ne pas utiliser de termes ambigus, comme « santé de reproduction », « redevabilité », transparence, etc. Si vous les utilisez, explicitez-les.

### Mesurable

- Soyez aussi précis que possible concernant qui, quoi, où, quand et comment. Prenons, pour exemple, un objectif défini dans les termes suivants : « instruire les enfants sur leurs droits ». Donnez, lorsque vous le pouvez, une estimation du nombre d'enfants que vous allez aider, de ce qu'ils pourront faire grâce à votre aide et de la portée géographique de votre action.
- Substituez les très grands nombres (par exemple, 50 millions d'enfants négligés) par des chiffres plus faciles à manipuler. Les praticiens du plaidoyer et les décideurs auront plus de facilités à les comprendre, car ils rendent le problème plus réel.
- Il est pratiquement impossible de mesurer des objectives qui reflètent un état d'esprit et un processus, comme « aide à l'autonomisation »<sup>6</sup>, car ils sont subjectifs. Néanmoins, les objectifs de processus conviennent pour le plaidoyer, en particulier lorsque le processus constitue le résultat escompté. Exemple : « regroupement des femmes locales en petits groupes pour qu'elles expriment leurs inquiétudes et définissent leurs priorités communes. » Dans de nombreux endroits, ceci constitue déjà en soi un accomplissement majeur. La « formation de groupes » ou le « renforcement » peut être un bon indicateur pour traiter des mots comme « pouvoir d'agir ». Ainsi, lorsque vous utilisez des termes qui reflètent un état d'esprit, vous devez vous demander : « Que fait une personne qui a été a reçu le pouvoir d'agir ? » « Elle est sensibilisée à quoi ? » Répondez à vos propres questions, cela vous aidera à formuler votre objectif le plus clairement possible.

### « Atteignable »

- Plus vous préciserez vos réponses aux questions « qui ? », « quoi ? », « où ? », « quand ? » et « comment ? », mieux vous pourrez atteindre votre objectif. La responsabilisation et la sensibilisation constituent des buts liés au processus qui appartiennent au long terme et sont aléatoires. Imaginez que des panneaux bordent le chemin représentant ce qu'une personne responsabilisée ou sensibilisée fait, puis formulez vos objectifs.

### Réaliste et doté en ressources

- Changer les attitudes et les comportements représente un effort à long terme. Essayez, donc, de rester réaliste lorsque vous décidez du nombre de personnes vous prévoyez d'influencer.

5. Adaptation de L.VeneKlasen et J. Miller, "A New Weave of Power, People & Politics", Just Associates, 2002

6. N.d.T. J'ai adopté cette traduction pour « Empowerment » qui reflète l'idée d'une émancipation assistée. Dans certains textes, le terme anglais est utilisé, mais on trouve aussi « pouvoir d'agir ».

- Les objectifs réalistes doivent pouvoir être réalisables dans les délais prévus et correspondre aux ressources financières et humaines dont vous disposez.

## **Limité dans le temps**

- Pour être clair, un objectif doit spécifier une période de temps imparti durant laquelle le changement doit survenir (2 à 3 ans ou plus longtemps, si l'objectif est plus ambitieux). N'oubliez pas que ce délai doit, également, être réaliste.

## **Orienté vers le changement**

- Votre objectif doit être formulé de manière à indiquer ce que vous espérez réaliser et non ce que vous avez l'intention de faire. Réfléchissez au changement que vous voulez apporter.
- Exemple: « Les décideurs x, y et z montreront clairement qu'ils sont conscients des implications qu'ont les droits de l'enfant en se joignant à nous pour appeler à augmenter le financement alloué à l'éducation primaire pour les garçons et les filles » constitue un changement orienté vers le changement, alors que « sensibiliser les décideurs aux droits de l'enfant » est un objectif orientée vers l'action.

## **Axé sur l'enfant**

Vous devez montrer, partout où cela est possible, que votre objectif vise les enfants.

## 3.5 Evaluation initiale de vos capacités de plaidoyer

Le plaidoyer représente davantage qu'un simple instrument dans la boîte à outils de la programmation. Il donne à votre travail une dimension supplémentaire. Il signifie des implications pour les individus et pour l'organisation, et requiert plusieurs capacités de la part de deux côtés.

La participation à un plaidoyer entraîne diverses conséquences pour votre organisation et ceci à différents niveaux.

- Le plaidoyer doit faire partie intégrante de votre vision et de votre mission au sein de l'organisation.
- Il requiert un soutien au plus haut niveau hiérarchique.
- Il doit être ancré dans l'esprit général de votre organisation et non pas être la responsabilité d'une partie de votre personnel.
- Il doit s'appuyer sur une capacité adéquate en terme de connaissances, de ressources humaines et financières.
- Il exige la capacité, d'une part, d'établir des relations personnelles et avec des institutions et, d'autre part, de travailler en réseau et avec des alliances..
- Il requiert du courage et la conscience de l'existence de risques.

Vous trouverez ci-après une liste des capacités dont votre personnel et votre organisation en général ont besoin pour mener à bien et soutenir un travail de plaidoyer. Vous pouvez l'utiliser pour donner une estimation de 1 à 4 de votre capacité (4 représentant le plus haut score et la situation idéale) sur un schéma en toile d'araignée (cf. exemple à la page suivante). Cela vous montrera la capacité dont vous disposez, au départ, pour soutenir vos activités de plaidoyer et les secteurs que vous devez renforcer. Vous pouvez, alors, planifier l'élaboration de votre capacité, en prévoyant des niveaux cibles à atteindre dans un délai de temps prédéterminé.

### Capacités des membres du personnel

- Aptitude à réaliser une analyse des politiques et de procéder à des recherches
- Aptitude à développer une vision stratégique à long terme du changement
- Aptitude à communiquer des messages et à influencer des politiques
- Aptitude à créer et à soutenir des réseaux et des partenariats
- Aptitude à mener un plaidoyer et un processus de surveillance et d'évaluation finale de ce dernier

### Capacités de l'organisation

- Aptitude à garantir une action durable de plaidoyer
- Aptitude à planifier et à gérer un plaidoyer
- Aptitude à réagir face à un contexte politique instable
- Aptitude à impliquer les parties concernées dans toutes les étapes du plaidoyer
- Aptitude à mobiliser l'opinion publique

## Evaluation de la capacité de plaidoyer chez Save the Children UK

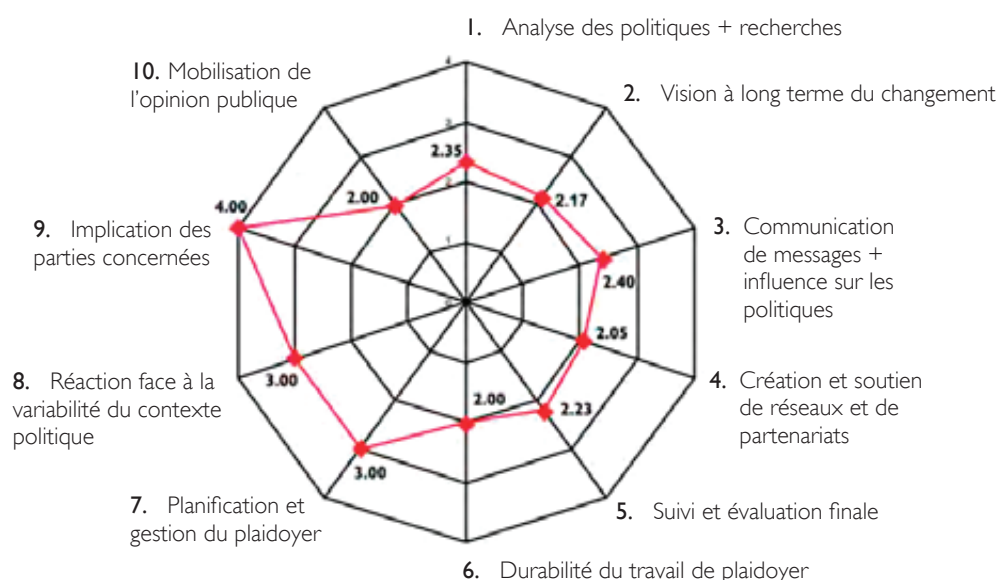


Entre novembre 2006 et juin 2007, six programmes de pays de Save the Children UK ont évalué leur capacité de plaidoyer à l'aide de la liste des 10 secteurs cités ci-avant. Ils ont repris les valeurs respectivement obtenues, sur une échelle de 0 à 4, dans un schéma en forme de toile d'araignée. Les résultats ont montré que les points les plus forts constituaient les capacités individuelles. Cela prouve, dans un premier temps, que l'accent qui avait jadis été placé sur la formation du personnel a porté ses fruits. Cette évaluation montre, dans un second temps, que les compétences individuelles n'étaient pas toujours canalisées pour permettre la création de synergies organisationnelles. Cela s'est traduit dans les résultats plus faibles obtenus concernant le soutien d'un plaidoyer et son intégration dans l'action générale du programme.

En ce qui concerne les capacités orientées davantage vers l'extérieur, plusieurs programmes de pays se sont accordés les valeurs les plus élevées pour le travail en réseau et la communication, et les valeurs les plus faibles pour la mobilisation de l'opinion publique et l'implication des parties concernées.

Le programme du pays, dont le schéma en forme de toile d'araignée apparaît ci-dessous, affiche les plus faibles valeurs en ce qui concerne la durabilité du plaidoyer et la mobilisation de l'opinion publique, tandis que sa capacité se révèle plus grande dans l'implication des parties concernées et dans la communication.

### AUTO-EVALUATION DE LA CAPACITE DE PLAIDOYER





## Leadership de plaidoyer pour répondre aux besoins et aux droits de l'enfant



### *Réflexions de David Cohen fondées sur des années d'expérience*

Lorsqu'on parle de leadership de plaidoyer, on parle de leadership seulement et non pas de leaders. Il faut bien comprendre le processus de leadership pour élaborer un plaidoyer efficace et soutenu.

Le leadership de plaidoyer vise à bousculer le statu quo, à défier ceux qui s'opposent au changement ou qui ne veulent pas prendre de mesure pour améliorer la vie des enfants.

Le leadership de plaidoyer constitue un processus. Les individus exercent un leadership en coopérant avec d'autres de manière à mettre leurs talents au service de cette collaboration. Il est impossible de se passionner pour tout ni d'exceller en toute chose. En revanche, les personnes qui se contentent de prendre une ou deux mesures, mais qui vont faire bouger les choses sont celles qu'il faut valoriser.

Les personnes impliquées dans le leadership d'un plaidoyer parviennent parfaitement à instaurer un niveau élevé de participation. Elles sont centrées sur les enfants et sur les individus. Elles valorisent le partage et ne montrent aucun problème à pratiquer la transparence au plus haut niveau. Elles reconnaissent que le plaidoyer les pousse à endosser un rôle de personne publique, même si, le plus souvent elles n'ont pas l'habitude.

Elles organisent et facilitent ; elles prennent contact avec divers individus et groupes ; elles aplanissent les différences.

Elles génèrent des idées, mais plus encore, elles écoutent les autres. Leur esprit de collaboration les pousse à se mettre en retrait pour laisser de la place aux nouveaux. Elles se montrent généreuses dans l'allocation de crédit.

Ce sont des solutionneuses de problèmes qui instaurent un climat de confiance et trouvent les personnes pouvant communiquer. Elles s'appuient sur les individus qui suscitent l'inspiration, qui sont visionnaires, qui marquent la mémoire historique et sont doués dans leur spécialité culturelle – le chant, la danse, l'art, la poésie, les contes.

Elles contribuent à faire avancer les choses en interprétant pour les autres les différents contextes, ce qui leur vaut le respect d'autrui. Elles connectent ces différents mondes entre eux et aident à créer une cohésion à l'intérieur de leur propre monde.

Elles proposent toute une panoplie d'idées, mais visent à faire progresser les efforts en obtenant des résultats. Elles représentent le contraire du commandement et de la prise de contrôle, mais convainquent plutôt les autres à prendre des responsabilités et les encouragent dans ce sens. Par leur exemple, elles permettent aux autres de prendre part au leadership et d'assumer plus de responsabilités que prévu.

Toutes ces qualités essentielles ne peuvent être réunies en une seule personne, ni même la plupart d'entre elles. C'est pourquoi le processus de leadership consiste en la formation d'équipes ayant de la profondeur et s'acceptant mutuellement. Il valorise le respect profond des relations.

C'est cela le leadership de plaidoyer.

FICHE DE TRAVAIL

3.5 Evaluation de vos capacités de plaidoyer

Capacité à	Argumentez/illustrez	Evaluation (là 4)
1. Procéder à une analyse de politique et à des recherches		
2. Développer une vision stratégique à long terme du changement		
3. Communiquer des messages et influencer des politiques		
4. Créer et soutenir des réseaux et des partenariats		
5. Mener à bien un plaidoyer, le surveiller et l'évaluer		
6. Garantir la durabilité de l'effort de plaidoyer		
7. Planifier et gérer un plaidoyer		
8. Réagir face à la variabilité du contexte politique		
9. Impliquer les parties concernées dans toutes les étapes du plaidoyer		
10. Mobilisation de l'opinion publique		

## 3.6 Evaluation des risques liés au plaidoyer

Même si vous pouvez entreprendre un plaidoyer sans prendre de risques lorsque vous travaillez en collaboration avec des personnes afin d'exercer une influence sur leur action, il est parfois nécessaire d'adopter une position ferme sur un problème, ce qui peut comporter des risques. Il est toujours difficile de décider s'il est plus important de faire preuve de poigne et de risquer l'incarcération ou l'expulsion du pays, ou bien de garder le silence et risquer de perdre toute légitimité en ne défendant pas vos membres et vos mandants. Ce type de décision doit être pris en collectivité, de façon à n'exclure personne. Dans toutes vos réflexions de planification, vous devez évaluer l'impact que votre action aura sur l'ensemble des parties concernées afin de vous assurer que vous ne les exposez pas à des risques inutiles.

Les risques potentiels peuvent procéder :

### **Du choix des méthodes**

En particulier les méthodes de campagne impliquant l'opinion publique (actions, événements) peuvent avoir pour conséquences :

- de ternir votre réputation
- de compromettre vos relations (avec les parties concernées, les partenaires ou le gouvernement)
- de saper la légitimité de votre organisation
- de causer des torts/dommages physiques
- d'entraîner une perte financière liée au point ci-dessus (contentieux, assurance)

**De l'implication d'enfants dans le plaidoyer/la campagne de sensibilisation qui peut se traduire par :**

- des problèmes en matière de protection
- l'apparence d'une manipulation
- l'apparence de rôle figuratif

**Du travail en coalition/partenariat qui peut signifier :**

- la perte des identités individuelles
- l'absence de contrôle sur la qualité
- des partenaires à haut risque (par exemple, ONG or agence gérée par les gouvernements ou par les entreprises privées)
- l'affiliation à un parti politique, etc.

## La décision de prendre ou de ne pas prendre la parole sur des problèmes sensibles/politisés risque de:

- compromettre votre réputation/crédibilité
- compromettre votre capacité à travailler dans le pays
- compromettre vos relations (avec les parties concernées, vos partenaires, le gouvernement, etc.)
- signifier un risque physique pour les individus (partenaires, enfants, etc.)

Cette liste n'est pas exhaustive – il peut exister d'autres risques en fonction du contexte socio-politique

### Les points suivants vous indiquent comment évaluer le niveau de risque :



- Identifiez les risques pouvant dériver d'une action proposée (ou d'une abstention).
- Évaluez l'avantage que peut procurer l'action proposée.
- Identifiez les personnes auxquelles cette action pourrait causer du tort.
- Évaluez le niveau de risque.
- Envisagez des mesures que vous pouvez prendre pour réduire les risques.
- Évaluez le niveau de risque existant malgré les mesures de réduction de risque.
- Voyez si le bénéfice pouvant être obtenu dépasse les risques encourus.

Pour analyser les risques, vous pouvez adapter la grille d'évaluation des risques (cf. fiche de travail 3.6) à votre propre situation.

*Remarque sur les risques : une grille d'évaluation ne vous permettra jamais d'apporter une solution directe et simple concernant les risques.*

*Un bon leadership et la collaboration sont indispensables à la rigueur du jugement nécessaire pour concilier tous les facteurs impliqués.*

## Grille de la gestion du risque

Le cadre suivant indique des exemples de risques et des moyens de les réduire.

Risque pour :	Nature du risque (exemple)	Plan de contingence (exemple)
Le personnel et les partenaires	Ils risquent d'être ciblés ou victimes de violence après votre prise de parole	Mettez en place des mesures de protection/sécurité
Les programmes de Save the Children	Ils risquent d'être réduits, voire clôturés	Veillez à ce que le personnel et les partenaires du programme connaissent les motifs du plaidoyer et qu'ils soient consultés selon les normes pour les décisions/messages
Les relations avec le gouvernement	Elles risquent d'être tendues Elles risquent d'être interrompues Elles risquent de faire perdre son honneur à un allié potentiel	Commencez par exercer des pressions et par négocier.  Veillez à expliquer aux cibles la raison de votre action.  Veillez à la précision de votre analyse du pouvoir
Autres relations, par exemple, avec des ONG, des organismes spécialisés	Les alliés risquent de perdre leur honneur si le plaidoyer critique le travail des autres organisations  Les alliés peuvent se sentir offensés si l'étude réalisée avec les autres est publiée sans consultation préalable	Veillez à la solidité des preuves et à la rigueur de la qualité  Veillez à communiquer aux alliés votre action en cours et les raisons ; veillez à les impliquer dans la formulation des messages de plaidoyer
Les enfants impliqués dans le plaidoyer	Ils risquent d'être exposés aux abus pour s'être exprimés sur des sujets conflictuels	N'utilisez pas de vrais noms  Fournissez du soutien continu  Veillez à ce que l'intérieur supérieur de l'enfant reste une considération primordiale  N'impliquez pas les enfants dans le plaidoyer si les risques sont trop élevés
La réputation de Save the Children	Votre réputation professionnelle risque d'être entachée si votre étude n'est pas rigoureuse  L'association avec certains partenaires peut compromettre vos relations avec les autres  Certaines sources de financement risquent d'être compromettantes pour votre légitimité	Veillez à la qualité de votre étude  Vérifiez la réputation de vos alliés et/ou des membres de votre coalition  Examinez les sources de financement

## Risques représentés par la collecte de faits probants pour le plaidoyer destinées à la protection des enfants en Colombie



Malgré les nombreux efforts déployés pour mettre un terme aux violations commises envers les enfants résidant dans les zones de conflit armé, ces derniers sont encore constamment menacés de violence et trouvent la mort par centaines. L'échec du travail de plaidoyer s'explique, notamment, par le déficit de données fiables et vérifiables susceptibles de constituer une base pour la préparation de mesures préventives. Il est, en effet, extrêmement risqué d'obtenir ces données.

La résolution 1612 du Conseil de sécurité des Nations unies sur le mécanisme de surveillance et de communication de l'information (MRM) concernant les enfants touchés par le conflit armé a été adoptée récemment afin de remédier à ce déficit de données. Cette résolution appelle à recueillir « rapidement » et à communiquer des informations « objectives, exactes et fiables sur [le recrutement et l'emploi d'enfants soldat] en violation du droit international applicable. » ainsi que sur « les autres violations et sévices commis sur les enfants. »

En 2003, Save the Children a entrepris de travailler sur un projet de pacification en Colombie. Sa recherche avait pour but de collecter des données primaires fiables et vérifiables sur les risques concernant la sécurité auxquels étaient confrontés les enfants vivant dans la zone touchée par le conflit armé en Colombie.

En travaillant avec des partenaires locaux et des informateurs adolescents clés, nous avons développé et expérimenté une nouvelle méthode participative afin de générer des informations sur les violations commises. Nous avons tenté de corroborer les résultats obtenus avec les données officiellement publiées sur les assassinats d'enfants. Or, nous nous sommes rapidement rendus compte que les auteurs des violations d'enfants résidant en zone de conflit, avaient tout intérêt à faire disparaître, rapidement et à jamais, toute trace de leurs abus. Cette situation rendait très risquée, au péril même de nos vies, la collecte de données dans cette zone.

Nous étions, ainsi, confrontés à un dilemme. En effet, d'une part, nous avions l'obligation de garantir la confidentialité et la sécurité de nos informateurs adolescents et de nos partenaires qui nous fournissaient les informations nécessaires pour amener les gouvernements responsables des violations commises à rendre des comptes. Et, d'autre part, les données recueillies ne pouvaient pas être considérées comme vérifiables si elles n'étaient pas divulguées.

Afin de contourner ce problème, nous avons demandé à nos partenaires de signer des accords de non-divulgence et de confidentialité et avons prévenu les responsables gouvernementaux que nous ne pouvions pas publier les documents sans garantie de protection. En 2006, nous avons rédigé les conclusions de notre recherche, mais au moment de constituer la liste des cibles potentielles à inclure dans notre rapport, dont l'UNICEF, nous avons éprouvé des difficultés à obtenir des garanties de confidentialité et de protection. Nous avons, également, constaté que nos partenaires ne respectaient pas strictement les accords de confidentialité qu'ils avaient signés.

### Ce que nous avons réalisé

Nous avons collecté des informations fiables et vérifiables concernant des violations que les enfants colombiens ont subies dans les zones touchées par la guerre. Cependant et en raison du risque de divulgation, nous nous sommes trouvés incapables d'utiliser ces informations pour exercer des pressions sur le gouvernement afin d'amener ce dernier à prendre des mesures politiques. En outre, les cibles auxquelles nous avons transmis les informations n'avaient pas la possibilité de s'en servir pour prendre des mesures préventives immédiates.





## Comment nous avons utilisé cette expérience

Nous exerçons une pression pour amender la résolution 1612 des Nations unies en incorporant des lignes directrices strictes et des codes de conduite afin de protéger les personnes impliquées dans la collecte de données concernant les violations commises sur les enfants vivant en zone de guerre. Nous souhaitons, également, que la résolution considère les conséquences juridiques que ces activités entraînent pour les collecteurs de l'information.

Compte tenu que la plupart des massacres d'enfants sont dus à des armes légères issues d'autres pays, il faudrait établir un lien entre la résolution et les conventions qui interdisent la vente d'armes légères aux groupes armés illégaux aux fins d'enrayer la violence armée.

Nous comprenons mieux la procédure à suivre pour engager le dialogue avec les gouvernements concernant leur responsabilité dans la protection des enfants. Notre expérience dans la collecte d'informations fiables et vérifiables nous a aidés à plaider en faveur de l'adoption de conventions destinées à protéger les enfants.

Nous avons, également, utilisé les résultats de notre étude pour établir des projets plus ciblés destinés à protéger les enfants vivant en zone de conflit pas seulement en Colombie, mais aussi à Haïti.

## Ce que nous avons appris

La collecte de donnée peut entraîner de graves conséquences, dont nous devons tenir compte. Les partenaires et les personnes vivant dans la zone où vous opérez peuvent vous aider à anticiper ces risques et à trouver des solutions.

Save the Children forme un professionnel adolescent en Colombie afin d'aider les adolescents à éviter le recrutement par des groupes armés illégaux.



3.6 Grille d'évaluation des risques

Risque	Exemples	Niveau de risque Elevé/moyen/faible	Bénéfice potentiel Important/modéré/ médiocre	Mesures de réduction du risque	Risque restant Elevé/moyen/faible
Organisation					
Individus					



## 3.7 Le plaidoyer en situations d'urgences

Le plaidoyer pratiqué en période d'urgences est, en substance, le même que celui pratiqué dans d'autres contextes. Dans cette section, nous avons néanmoins souligné certaines réflexions que vous devez garder présentes à l'esprit.

Save the Children continuera toujours à servir de porte-parole aux enfants vivant en situation d'urgences, en œuvrant pour que les solutions apportées à la satisfaction de leurs besoins et de leurs droits soient adéquates et conformes aux principes humanitaires.<sup>7</sup>

En situation d'urgences, nous adressons notre plaidoyer au gouvernement national, aux bailleurs de fonds bilatéraux et aux institutions internationales en vue de prioriser les enfants dans l'agenda international, de manière à ce que les promesses faites soient tenues et qu'elles soient soutenues par des financements adéquats.

### Dans l'ensemble, le plaidoyer exercé en situations d'urgences a pour finalités :

- d'accroître le soutien programmatique et financier du gouvernement pour protéger les enfants touchés par la guerre et par les catastrophes. Les bailleurs de fonds doivent accepter de s'engager à long terme pour financer l'intervention d'urgence visant les priorités post-conflit et la réinsertion des enfants
- de garantir l'acheminement de l'aide humanitaire vers les enfants concernés
- d'intégrer, à part entière, l'éducation et la protection de l'enfant dans toutes les interventions de la communauté internationale
- de lancer un processus de réforme humanitaire de façon à mieux aider les enfants (notamment l'amélioration de la prévisibilité, de la qualité, le renforcement de la redevabilité des agences de l'ONU et des ONG, et la garantie d'indépendance de l'aide humanitaire)
- de garantir que l'intervention humanitaire corresponde aux opinions des enfants et aux besoins exprimés par eux
- d'accroître le niveau de prestations que les gouvernements sont tenus d'apporter en situation d'urgence dans le cadre des obligations contractées lors de la ratification de la CDE, ainsi que des résolutions du Conseil de sécurité des Nations unies et d'autres instruments du droit international humanitaire et du droit des réfugiés

Que vous opériez en situation d'urgence ou non, vous appliquerez les mêmes principes principaux du développement d'une stratégie de plaidoyer. Certaines considérations spécifiques sont, cependant, à tenir en ligne de compte concernant la première situation.

### 1. Analysez et assimilez le problème

Vous risquez de manquer de temps pour approfondir votre analyse de situation, cela dépendra s'il s'agit d'une situation d'urgence soudaine ou d'une situation chronique. Certaines des informations nécessaires seront disponibles dans l'évaluation de l'urgence, l'analyse d'alerte préventive et dans la planification des contingences. Dans tous les cas, vous devrez néanmoins consacrer du temps et des ressources à l'analyse des causes profondes amenant les enfants à souffrir de la crise, et du rôle joué par les différents intervenants (aux niveaux local, national et international) pour traiter les principaux problèmes.

7. Alliance internationale de Save the Children (aujourd'hui "Save the Children International"), "Emergency Response Toolkit", Save the Children, projet préliminaire, 2007

## 2. Identifiez les questions que vous voulez modifier

En situation d'urgences, procédez de la même manière que pour un travail de plaidoyer à long terme. Veuillez considérer, ci-après, les deux exemples de questions de plaidoyer en situation d'urgence :

***L'aide humanitaire n'est pas acheminée vers les enfants*** car le gouvernement X continue à imposer de nouvelles restrictions difficiles. Save the Children pourrait bien engager un plaidoyer auprès du gouvernement concerné, à condition d'établir des relations politiques efficaces. Vous pourriez peut-être également exercer des pressions sur le Bureau des Nations Unies pour la coordination des Affaires humanitaires et sur le système des coordonnateurs résidents des Nations unies et/ou le coordinateur de l'aide humanitaire afin de demander instamment au gouvernement d'ouvrir un espace humanitaire ; vous avez encore la possibilité de conduire un plaidoyer auprès des grands bailleurs de fonds bilatéraux internationaux afin de presser le gouvernement de lever les mesures de restriction.

***Dans un pays Y, les enfants réfugiés*** ne sont pas autorisés à fréquenter l'école. Il faudrait fonder le plaidoyer sur les causes profondes de ce problème : la restriction en matière d'inscriptions scolaires est-elle d'ordre juridique ? Est-ce parce que les enfants ne sont pas en possession de leur certificat de naissance ? L'école manque-t-elle de moyens financiers ? Votre plaidoyer peut viser à soutenir les écoles locales fréquentées à la fois par les enfants les plus pauvres de la communauté d'accueil et par les enfants réfugiés. Vous pouvez sinon choisir de mettre l'accent sur la protection juridique et sur l'enregistrement administratif ou presser les bailleurs de fonds de soutenir les activités pédagogiques destinées aux enfants non-scolarisés afin d'éviter qu'ils ne se tournent vers la prostitution, par exemple.

## 3. Fixez vos objectifs

Suivez les mêmes principes que pour tout autre type de plaidoyer (cf. 3.4).

## 4. Évaluez votre capacité et les risques éventuels

En situation de conflit, lorsque les questions de sécurité/politiques sont intrinsèquement liées à l'intervention humanitaire, vos prises de positions dans le plaidoyer sont susceptibles d'être extrêmement risquées. Vous devez examiner, à la lumière des principes humanitaires, le risque potentiel existant. C'est pourquoi, il est préférable que le plaidoyer soit conduit par les personnes qui travaillent directement avec les enfants et leur communauté, car elles comprennent mieux la complexité de la situation.

## 5. Cartographiez les politiques et le partage du pouvoir pour mieux les comprendre et recherchez des occasions d'engager un plaidoyer

Les principes de l'analyse politique et du pouvoir demeurent les mêmes que pour les plaidoyers pratiqués en situation non urgentes. Parmi les occasions d'engager un plaidoyer visant à apporter un changement politique figure, par exemple, les conférences de bailleurs de fonds, les célébrations d'anniversaires, les pourparlers sur la paix, les conférences de médiation organisées par l'ONU, les occasions médiatiques, la planification inter-organisations et le processus d'appel, la coordination humanitaire et les groupes de travail sectoriels/de clusters.

## 6. Parmi les cibles de plaidoyer en situations d'urgence figure :

- les gouvernements nationaux ou les autorités de fait dans les pays concernés. Vous devrez spécifier le niveau de pouvoir, national ou local, le département ou ministère, etc.
- les bailleurs de fonds bilatéraux internationaux
- les agences et les structures de l'ONU (UNICEF, HCR, clusters/groupes sectoriels, etc.) sur le terrain et au niveau international, ainsi que leur mécanisme de coordination, notamment les responsables sectoriels (agences de l'ONU ou ONG), le cas échéant, l'équipe de pays des Nations unies et le coordinateur de l'aide humanitaire (si présent)
- les gouvernements dont les pays siègent au Conseil de sécurité de l'ONU
- les gouvernements régionaux ou autres groupements (Union européenne [UE], Union africaine [UA], Communauté de développement de l'Afrique australe [CDAA])
- les ministères des affaires étrangères impliqués dans des négociations politiques

## 7. Formulez votre message

Le message doit répondre à la question : « quel changement souhaitons-nous apporter afin de garantir la protection des enfants et le respect de leurs droits dans cette situation d'urgence particulière ? »

Il existe différentes phases dans une urgence et vous devez pouvoir adapter vos messages à chacune d'elle.

## Messages clés de plaidoyer

Utilisez les messages suivants comme point de départ, puis adaptez-les selon vos besoins, à partir de l'analyse que vous avez réalisée sur les causes profondes amenant les enfants à souffrir de la crise, et sur le rôle joué par les différents intervenants (aux niveaux local, national, international) pour traiter ces problèmes.

### Exemple de messages

- Les enfants sont les premiers à souffrir en cas de crise humanitaire. L'aide humanitaire doit répondre à leurs besoins, lorsque ces derniers ont été préalablement évalués. Dans toutes les situations d'urgence, la communauté internationale doit se focaliser sur la protection des enfants.
- L'éducation doit faire partie intégrante de toute intervention en situation d'urgence afin de protéger les enfants et de leur inculquer les fondements d'une stratégie de survie économique
- Le droit international humanitaire et les droits humains sont d'une importance capitale dans tous les conflits et situations d'urgence. Toutes les parties doivent garantir la protection des personnes civiles, en particulier des enfants contre les pires aspects de la guerre, la violence, la privation et le déplacement.
- Tous les enfants ont le droit de bénéficier de l'assistance humanitaire ; la communauté internationale et les parties belligérantes doivent garantir l'accès humanitaire.
- Les bailleurs de fonds doivent augmenter le financement des secteurs clés consacrés à la survie et au développement de l'enfant, comme la protection, la santé, les installations sanitaires et l'éducation.

## 8. Réfléchissez aux conséquences que peut entraîner votre plaidoyer en situation d'urgences

Vous devez toujours fonder votre intervention en situation d'urgence sur des principes humanitaires. Nous vous conseillons, par conséquent, de réfléchir soigneusement aux questions suivantes :

- Vos activités de plaidoyer pourraient-elles avoir un impact négatif sur les personnes ciblées ?  
Le plaidoyer ne doit pas causer de tort aux personnes que vous aidez, aux victimes d'une catastrophe, ou à la communauté en général (principe de « non-malfaisance »).
- Votre travail de plaidoyer pourrait-il gêner votre accès aux personnes ciblées ?  
Comparez les bénéfices que peuvent procurer votre prise de position au risque de voir votre accès limité ou même d'être contraint à clôturer le programme (accès humanitaire)
- Votre plaidoyer risquerait-il de compromettre d'une certaine manière votre capacité d'agir indépendamment de tous les groupes impliqués dans la crise, que ce soit le gouvernement, les groupes rebelles, les bailleurs de fonds ou d'autres groupes puissants ?
- Respectez-vous le principe de l'impartialité dans votre exercice du plaidoyer (c.-à-d., sans appuyer un camp plus que l'autre) ?
- Votre exercice du plaidoyer pourrait-il affecter l'image d'indépendance et d'impartialité que vous affichez (c.-à d., pourrait-il amener les autres à croire que vous n'agissez pas de façon indépendante ou impartiale)?

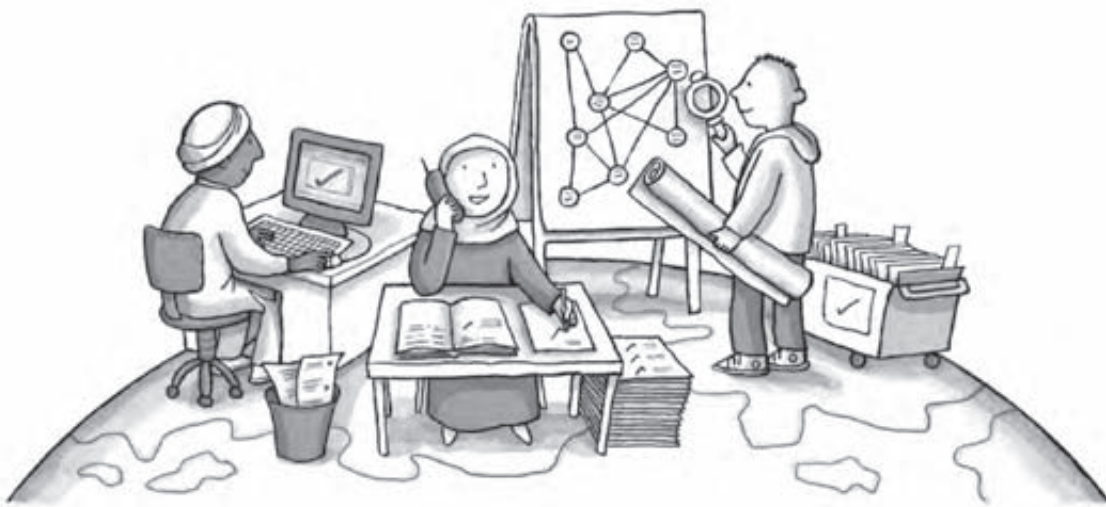
## Module 4

### Comprendre le contexte politique

---

4.1 Analyse politique et analyse des structures du pouvoir

4.2 Identification des opportunités de plaidoyer



# 4

## Module

## Introduction

---

Adopter une vision stratégique du plaidoyer, c'est prévoir les changements qui seront nécessaires et réfléchir préalablement au moyen que vous utiliserez pour influencer sur les détenteurs de pouvoir qui apporteront ces changements.

Pour cela, vous devez connaître le fonctionnement des processus de décisions politiques et les personnes qui détiennent un pouvoir d'influence sur ces décisions. Il vous faut identifier des occasions pour influencer les décisions politiques, soutenir la société civile pour exercer une pression qui soit aussi efficace que possible et garantir l'application et le respect de ces changements.

Dans ce module, nous expliquons comment analyser les processus politiques et les structures du pouvoir, tout en reconnaissant qu'il existe différents types de pouvoir qui agissent dans un environnement dynamique et complexe. Ce type d'analyse des structures du pouvoir vous aidera à visionner votre travail de plaidoyer comme un processus à long terme dans lequel vous identifierez les lieux et moments de votre intervention.

Vous trouverez en seconde partie de ce module différents types d'occasions de plaidoyer que nous examinerons – événements particuliers que vous pourriez utiliser pour renforcer votre position, conclure des alliances, sensibiliser ou communiquer vos messages. En cartographiant ces occasions de plaidoyer relatives au processus de décisions, vous serez plus à même de développer une stratégie globale de plaidoyer.

## 4.1 Analyse politique et analyse des structures du pouvoir

### Analyse politique, analyse des politiques et analyse des structures du pouvoir

En premier lieu, vous devez bien comprendre le contexte politique dans lequel s'inscrit votre question de plaidoyer, puis vous pouvez approfondir vos connaissances grâce aux enseignements que vous procurera l'expérience à mesure de vos progrès. Le processus de décisions se déroule dans un réseau de rapports de force interactive. Les dynamiques politiques, de politiques et du pouvoir restent, toutefois, souvent imprévisibles. Parfois des occasions de plaidoyer positives se présenteront, d'autres fois vous serez confrontés à de mauvaises surprises. Vous devez identifier les divers facteurs susceptibles d'avoir un impact sur les décisions politiques, ce qui vous permettra de développer des stratégies de plaidoyer appropriées.

#### Éléments clés de l'analyse des politiques :

**Questions politiques :** par questions politiques, on peut entendre un vide politique ou juridique, une politique ou une loi inadéquate ou la mauvaise application d'une politique ou d'une loi.

**Acteurs clés :** Quelle institution joue un rôle majeur ou quelle est la personne responsable ? Qui d'autre possède une influence en la matière ? Identifiez les institutions et les acteurs clés qui prennent les décisions politiques il peut s'agir d'hommes politiques, d'administrateurs, de comités scolaires, d'autorités religieuses, etc. Repérez ceux qui peuvent influencer sur les décideurs.

**Le contexte politique :** Quelle opinion les hommes de pouvoir ont-ils sur le sujet ? Est-ce pour eux une priorité ou bien un sujet de seconde catégorie ? Existe-t-il un large débat public sur ce sujet ou, au contraire, appartient-il au domaine du tabou ? Apprenez à connaître les processus de décisions officiels et informels, ainsi que les contextes socio-politiques.

#### Identifiez des options de changement politique et les points

**d'entrée :** Vous devrez analyser le système politique (officiel et informel), le processus de décisions et les rapports de force internes. Voyez-vous de nouvelles occasions d'élargir votre cercle d'influence et votre pouvoir, comme des événements importants, des célébrations symboliques, ou pour conclure des alliances stratégiques ? Pensez-vous que ces événements peuvent, au contraire, nuire à votre programme ?

**Analyse budgétaire :** La politique budgétaire est la politique la plus puissante réalisée par les gouvernements. Elle révèle les véritables priorités de ces derniers. En outre, l'analyse budgétaire vous permet de lutter contre la corruption et les déséquilibres dans les allocations de ressources, y compris au niveau local. C'est pourquoi, de nombreuses ONG ont décidé de renforcer leurs compétences en analyse politique et budgétaire.<sup>1</sup>

1. Cf. Trocaire, "Monitoring government policies: A toolkit for civil society organisations in Africa", Trocaire, CAFOD et Christian Aid, 2007

## Le plaidoyer et le pouvoir

La définition et l'analyse des structures du pouvoir constituent un processus faisant partie intégrante du plaidoyer. Une mauvaise analyse du pouvoir risque d'entraîner des occasions manquées, des choix stratégiques inadéquats ou des risques. Le pouvoir est dynamique et change sans cesse de mains, compte tenu de la multiplicité des acteurs en lice, y compris vous-mêmes, pour la conquête du pouvoir et de l'espace. N'oubliez pas : le pouvoir politique n'est pas toujours visible.<sup>2</sup>

Pouvoir visible	Règles, structures, autorités, institutions procédures officielles, par exemple les élections, les lois et le budget
Pouvoir caché	Des personnes influentes ont une emprise sur le programme politique. Cette dynamique exclut les groupes moins influents.
Pouvoir invisible	Ce niveau de pouvoir façonne les valeurs et les normes et par là, les croyances et les attitudes des individus. Ce pouvoir reproduit le schéma du dominant et du dominé. Il s'agit du niveau le plus difficile à aborder, car les valeurs sociales sont sensibles et personnelles.

Généralement, ces différents types de pouvoir agissent simultanément et il est nécessaire de recourir à des stratégies différentes pour les cibler.

### Exemple

#### Mariage précoce dans les zones rurales de l'Éthiopie

Pouvoir	Situation
Pouvoir visible	Législation en cours – mais non appliquée, en raison de la faible capacité des autorités sociales
Pouvoir caché	Les affaires sociales occupent une place de faible priorité dans la hiérarchie du pouvoir gouvernemental
Pouvoir invisible	Les normes sociales et les attentes de la société poussent les parents à suivre la tradition

### La base du pouvoir de Save the Children

Les relations de pouvoir sont toujours inégales, mais il existe plusieurs figures de cas dans lesquelles les personnes qui détiennent le moins de pouvoir parviennent à dominer les autres. En général, Save the Children puise son pouvoir dans

- sa vision, son engagement et ses valeurs
- sa réputation et les preuves accumulées durant les longues années d'expérience de travail avec les enfants et leurs communautés
- sa légitimité et sa crédibilité basées sur la participation des enfants
- son approche basée sur les droits
- l'expérience et les connaissances de son personnel
- le grand nombre de ses sympathisants
- ses relations importantes avec les décideurs

2. Adaptation de Save the Children Danemark, "Child Rights Advocacy, Operational Guidelines", 2006. Cf. aussi L. Veneklasen et J. Miller, "A New Wave of Power, People and Politics", 2002



## Compréhension du processus politique et de décisions

Pour réussir une action de plaidoyer, il est capital que vous sachiez saisir les occasions qui se présentent à vous pour exercer une influence sur le processus politique. Si vous voulez faire avancer l'agenda politique de votre organisation, vous devez absolument comprendre le fonctionnement du processus de décisions et connaître le climat politique dans lequel vous vous mouvez.

### Étapes de la prise de décisions

Les processus de décisions politiques se composent de cinq étapes. Si les méthodes, les procédures et les techniques varient considérablement d'une institution à une autre, les étapes suivantes, elles, se retrouvent dans tous les processus de décisions, bien que sous des formes différentes.

1. Etablissement d'un programme/agenda
2. Formulation d'une politique
3. Promulgation de cette politique
4. Mise en œuvre et application
5. Suivi et évaluation

La décision politique peut passer par un processus officiel, informel et/ou alternatif.<sup>3</sup>

### Processus formel

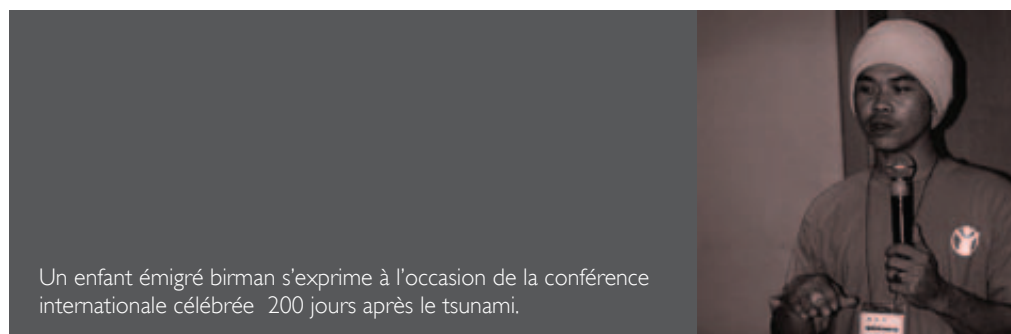
Le processus de décisions formel est la procédure officielle qui est conforme aux termes de la loi ou à la politique documentée d'une organisation. Dans certaines organisations, par exemple, les règlements peuvent spécifier que les changements de politique doivent être votés par le conseil d'administration ou être officiellement approuvés par le président.

### Processus informel

Il s'agit des activités et des procédures d'un processus de décisions qui se déroulent parallèlement au processus formel, mais qui ne sont pas régies par la loi ou par une politique organisationnelle. Le président d'une organisation peut, par exemple, discuter de façon informelle des propositions de changement politique avec chaque membre du conseil administratif avant la réunion de ce dernier pour le vote.

### Processus alternatif

C'est un processus qui influence une prise de décision et qui ne fait pas partie du système officiel. Si, par exemple, le président/la présidente d'une organisation juge inutile de réunir le conseil d'administration, car le changement de politique est minime, il/elle peut, dans ce cas discuter du changement avec les membres importants du personnel, prendre une décision et mettre en œuvre le changement sans recourir au processus officiel.

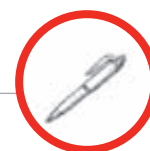


Un enfant émigré birman s'exprime à l'occasion de la conférence internationale célébrée 200 jours après le tsunami.

3. Adaptation de R. Sharma, « An Introduction to Advocacy: training guide » AED, SARA Project, 1995

## Exercice 4.1

### Cartographie du processus de décisions en deux étapes

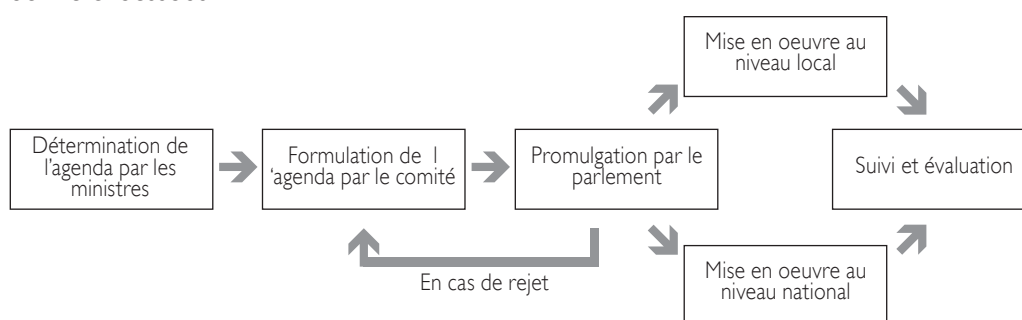


La première étape pour comprendre le processus politique consiste à départager clairement les phases et à développer une carte visuelle qui illustre le fonctionnement du processus de décisions politiques dans le pays où vous opérez.

#### 1. Analyse du processus

- Quelle organisation ou quel organe décisionnaire essayez-vous d'influencer ?
- Quel est le processus de décisions officiel de cette institution ? Quelles sont les étapes de ce processus officiel ? A quel moment ces étapes surviennent-elles ? (les étapes peuvent différer légèrement de celles indiquées dans le schéma ci-après).

Représentez vos réponses sous la forme d'un diagramme. Veuillez observer l'exemple donné ci-dessous :



- Quel est le fonctionnement informel du processus de décisions ou quelles actions se déroulent en coulisses ?

Reportez les réponses sur votre diagramme en utilisant une couleur différente.

- Quel(s) est/sont le(s) décideurs clés pour chaque étapes ? Concentrez-vous sur les individus. Qui a réellement le pouvoir de prendre les décisions finales pour apporter le changement ? S'agit-il du ministre concerné ou du plus haut-responsable au sein du ministère ? Ou le président ou un autre ministère a un réel pouvoir sur cette question ?

Ecrivez sur des autocollants les noms des personnes ayant du pouvoir et placez-les sur le diagramme à l'emplacement correspondant à l'étape du pouvoir maximum de ces personnes. Utilisez diverses couleurs pour indiquer la nature officielle ou cachée du pouvoir de chacun. Indiquez les endroits où les normes et les attitudes invisibles sont prédominantes. Vous pouvez, également, utiliser différentes couleurs pour montrer les personnes exerçant le pouvoir aux diverses étapes du processus de décisions pour mettre, par exemple, en œuvre la politique au niveau national ou local.

- Quelles sont les phases de ce processus dans lesquelles Save the Children peut exercer une influence ? Par quel moyen ?

Soulignez les phases du processus où vous pouvez intervenir.

N'oubliez pas que vous devez renforcer votre capacité pour chaque phase du processus. Cela implique, également, de trouver des moyens de vaincre la résistance ou l'inertie.

## 2. Planifiez vos interventions dans le processus

Le tableau montre comment vous pouvez utiliser les informations recueillies par le biais de votre analyse pour planifier vos activités de plaidoyer. L'exemple ci-dessous correspond à la première phase du processus de décisions. Vous pouvez vous en inspirer pour développer des tableaux similaires correspondant à d'autres phases que vous avez analysées.<sup>4</sup>

### Exemple



<b>Etape 1: Détermination d'un agenda</b> Institution/organisation : Ministère de la santé	
Processus formel	Les départements de l'alimentation et de la santé infantile à l'intérieur du ministère de la santé
Processus informel	Discussions informelles entre le département de la santé infantile, le bureau de l'alimentation, le ministère de l'alimentation et de l'agriculture, les producteurs de sel, les organisations relatives aux enfants et les organisations de la santé. Proposition et discussion d'éléments de la politique.
Implication des décideurs	Les directeurs des départements de l'alimentation et de la santé infantile au ministère de la santé.
Date approximative de l'action	Janvier ou février. En début d'exercice, les départements au sein du ministère de la santé sont les plus ouverts aux nouvelles idées.
Comment pouvons-nous influencer le processus à cette étape ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Réunion avec les responsables des départements de la santé infantile et de l'alimentation afin de présenter notre proposition et de susciter leur intérêt, leur enthousiasme et de gagner leur soutien.</li> <li>· Proposer à ces départements nos services sur d'autres questions d'intérêt pour eux, au moment opportun.</li> <li>· Rencontre de groupes susceptibles de soutenir le programme, comme les producteurs de sel, les organisations de la santé et relatives à la santé infantile, afin de solliciter leur appui.</li> <li>· Collaboration étroite avec la personne ou les personnes chargées de développer la proposition. Proposer notre assistance, demander à consulter le projet de programme et émettre des commentaires.</li> </ul>

4. Pour plus de détails, cf. R.Sharma, *An Introduction to Advocacy: training guide*, AED, SARA, 1995

## L'analyse budgétaire

L'analyse budgétaire constitue un outil de plaidoyer de plus en plus efficace pour les ONG. Elle utilise des informations issues des budgets présentés par les gouvernements pour, d'une part, apporter des faits probants concernant les priorités de ces derniers dans les dépenses et, d'autre part, montrer les tendances dans le temps.

Vous devez, dans un premier temps, vous procurer les informations/documents pertinents concernant le budget et les données démographiques. Vous pouvez, alors, procéder à des calculs d'où vous tirerez des chiffres à analyser. Cette analyse peut indiquer si le budget alloué au secteur que vous suivez (par exemple le droit de l'enfant à l'éducation) est suffisant et/ou s'il est supérieur par rapport aux autres budgets. Vous pouvez, également, déterminer si les fonds sont répartis de façon équilibrée, s'ils sont dépensés correctement et pour des causes justes.

Voici quelques formules de base qui peuvent vous aider à comprendre les chiffres réels qui se cachent derrière les budgets :

### a) Priorité

Utilisez cette formule pour calculer la part des dépenses du gouvernement consacrée, chaque année, à votre secteur d'intervention (par exemple, à l'éducation) :

$$\frac{\text{Dépense pour l'éducation}}{\text{Dépense totale}} \times 100$$

### b) Dépenses réelles

Utilisez cette formule pour calculer la somme réellement dépensé pour votre secteur d'intervention (par exemple, pour l'éducation) :

$$\frac{\text{Dépense nominale pour l'éducation}}{\text{Déflateur}}$$

### c) Croissance de la dépense nominale

Utilisez cette formule pour calculer la croissance réelle des dépenses réalisées pour votre secteur d'intervention (par exemple, l'éducation) dans le temps :

$$\frac{\text{Dépenses année 2} - \text{Dépenses année 1}}{\text{Dépenses année 1}} \times 100$$

### d) Équité

Utilisez cette formule pour calculer les dépenses réalisées par habitant dans les divisions administratives – comme les villes/provinces/régions – pour votre secteur d'intervention (comme l'éducation) :

$$\frac{\text{Dépenses en éducation dans la ville/province/ région}}{\text{Population totale dans la ville/province/région}}$$

FICHE DE TRAVAIL  
4.1 Cartographie du processus politique

Etapes	Décideurs et personnes influentes impliqués	Processus de décisions officiels	Processus de décisions informels	Date approximative de l'action	Comment influencer le processus à cette étape
Détermination de l'agenda					
Formulation et promulgation					
Mise en œuvre et application					
Suivi et évaluation					

## 4.2 Identification des opportunités de plaidoyer

Vous pouvez saisir comme occasion de plaidoyer tout événement social ou politique lié à la question que vous avez choisie durant la période de décision.

Parmi les occasions de plaidoyer figurent les suivantes :

- Une visite rendue à un décideur dans le cadre d'une campagne de lobbying
- des conférences
- des ateliers
- Des activités organisées dans le cadre de la Journée mondiale contre le sida, manifestations dans le cadre de la Journée internationale des enfants
- Des consultations concernant les principales révisions de certaines politiques, comme le « document de stratégie pour la réduction de la pauvreté » (DSRP)
- La visite d'une personnalité
- Le processus de surveillance de la Convention des Nations unies sur les droits de l'enfant – comme la rédaction de rapports parallèles

Pour participer à ces événements, vous aurez besoin de temps et de ressources. Pour choisir ces événements, vous aurez soin de vérifier si ces derniers procurent la totalité ou une partie des éléments suivants :

- **potentiel de changement** : cette intention de changement doit se situer à une phase du processus qui pourrait influencer, d'une certaine manière, la décision finale
- **potentiel d'influence sur les décideurs** : les décideurs seront présents ou porteront un intérêt particulier au résultat de cet événement
- **potentiel de création de réseaux** avec des alliés potentiels, avec des journalistes afin d'établir ou de consolider des relations et de transmettre votre message
- **occasion de rencontre avec des décideurs** ou des personnes influentes pour établir des relations ou transmettre votre message
- **couverture médiatique** vous permettant de sensibiliser l'opinion publique à la question et de mettre en lumière l'action de Save the Children dans ce domaine
- **un événement centré sur les enfants** avec, le cas échéant, la possibilité d'impliquer des enfants
- **un programme pas trop chargé** dans lequel la question traitée ne soit pas être noyée dans la multitude

Si vous souhaitez saisir l'une de ces occasions, vous devez avoir :

- une idée précise de ce que vous comptez réaliser en participant à l'événement ou en l'organisant, et de la manière dont cet événement vous aidera à atteindre votre objectif de plaidoyer
- du temps suffisant pour planifier, utiliser au mieux l'ensemble des ressources existantes
- un message de plaidoyer clair
- le matériel pertinent nécessaire pour vous aider à communiquer votre message de façon efficace : rapports contenant un résumé analytique, affiches, etc.

## Instruments internationaux et processus de surveillance

Ils peuvent constituer des occasions de plaider très utiles. Le processus, par exemple, de soumission périodique de rapports au Comité des droits de l'enfant peut mettre en lumière le décalage existant entre les obligations contractées par les États lors de la ratification de la Convention et le comportement de ces derniers sur le terrain. Ce processus fournit un cadre d'analyse politique et des actions à l'échelle nationale en créant des liens, en sensibilisant, en renforçant la capacité des ONG locales, en favorisant la participation des enfants, et plus encore.

Ce type de travail peut s'avérer extrêmement efficace, mais il est long, onéreux et demande beaucoup de préparation. Il est, par conséquent, préférable de travailler en partenariat ou par le biais de coalitions.<sup>5</sup>

## Exercice 4.2

### Identification des opportunités de plaider



- Collez deux feuilles du tableau à feuilles mobiles ensemble, puis tracez une ligne du temps ou un calendrier sur lesquels vous vous situerez, en début, à la date d'aujourd'hui, et où vous situerez votre objectif à la fin.
- Cartographiez les étapes clés du processus de décisions (à partir des exercices de cartographie sur la politique réalisés plus avant) et indiquez-les sur votre ligne du temps. Soulignez les occasions dont dispose la société civile pour participer à ce processus.
- Discutez des événements sociaux ou politiques susceptibles d'avoir un impact sur le processus de décision. Indiquez ces événements successivement sur votre ligne du temps en utilisant des couleurs différentes. Vous aurez ainsi une représentation simple du contexte extérieur dans lequel se déroulera votre plaider.
- Identifiez les décideurs clés qui seront les plus importants aux différentes étapes de votre ligne du temps. Vous pourrez compléter cette dernière en examinant les cibles de plaider et les personnes influentes, ainsi que les meilleures approches permettant de les influencer.
- Résumez les résultats de cet exercice en les reportant sur la fiche de travail 4.2.

5. Cf. également Module 1, p.X et Save the Children UK, "Reporting to the UN Committee on the Rights of the Child: Starter pack for country programmes", Save the Children, 2007

## Save the Children et ses partenaires utilisent une initiative ministérielle régionale au Myanmar



Dans le cadre d'une initiative de plaidoyer menée conjointement avec l'Organisation internationale du travail (OIT), appelée « Voices of Children », nous avons organisé le forum national du Myanmar sur les enfants. Ce forum faisait partie du projet régional de lutte contre la traite transfrontalière des êtres humains. Il visait à donner aux enfants – tous ceux qui avaient eu une expérience directe de la traite – l'occasion de partager leurs expériences et leurs opinions concernant les problèmes posés par la traite et les solutions éventuelles. Il permettait également de documenter, grâce à ces opinions, l'Initiative ministérielle coordonnée des pays du Mékong contre la traite des êtres humains, connue sous le nom de « COMMIT ».

Nous avons encouragé les enfants à exprimer, par le biais d'activités participatives comme le théâtre, l'œuvre artistique et les jeux, leurs points de vue sur la traite des êtres humains et à établir leur programme d'action de lutte. Nous avons, en outre, convié des organismes gouvernementaux et les organisations intéressées (agences de l'ONU, ONG internationales) à participer au forum afin de permettre un débat avec les enfants.

Par ce forum, les enfants du Myanmar étaient initiés pour la première fois au processus de la participation directe à un plaidoyer. Il leur consacrait un espace, leur procurant une plateforme publique où ils pouvaient exprimer leurs opinions et des recommandations concernant l'action à mener. Cette initiative fut possible grâce au processus COMMIT, à la consultation ministérielle tenue au Myanmar et à la volonté de combattre la traite des êtres humains manifestée par les gouvernements de la région.

Tous les pays avaient envoyé, à notre demande, une délégation d'enfants du forum national pour participer au forum régional des enfants sur la traite des êtres humains. Or, Myanmar ne pouvait pas envoyer de délégation en raison des tensions qui existaient entre le gouvernement et l'OIT concernant le travail forcé. Les enfants du Myanmar réussirent, cependant, à envoyer leurs recommandations sous forme de lettre aux délégués d'autres forums nationaux. Ces dernières furent incorporées à la déclaration préparée par les enfants délégués et présentées par Save the Children à la consultation ministérielle.

L'initiative de plaidoyer « Voice the Children » devait désormais suivre le processus pour garantir que les gouvernements régionaux, y compris de Myanmar, manifestent leur engagement à protéger les enfants contre la traite.



Sandar Aung, réunie avec sa famille au Myanmar après avoir été envoyée en Thaïlande pour travailler.







## Ce que nous avons appris

- Les gouvernements se montrèrent plus réceptifs, car le plaidoyer s'était adressé aux gouvernements des pays du Mékong en général, plutôt qu'à des gouvernements en particulier. Cela permit d'atténuer la sensibilité existant autour de cette question.
- Save the Children et ses partenaires avons reconnu en COMMIT une occasion de plaidoyer et avons planifié ce dernier pour en tirer parti.
- Il était possible de diriger un plaidoyer dans un contexte fortement politisé comme le Myanmar lorsque l'on pouvait trouver des ouvertures et des moyens de contourner les contraintes et les obstacles.

FICHE DE TRAVAIL  
4.2 Le planificateur d'opportunités

Date	Événement/occasion d'exercer une influence	Cible	Activité de plaidoyer éventuelle	Personne qui fera avancer les choses

## Module 5

### Les cibles de plaidoyer

5.1 Identification des cibles clés de plaidoyer et des personnes influentes

5.2 Influence sur vos cibles



# 5

## Module

## Introduction

---

Dans le module précédent, vous avez examiné le processus de décision et les décideurs qui jalonnaient les différentes étapes de ce processus. Vous devez, à présent, choisir un problème central pour focaliser vos efforts et identifier des cibles, c'est-à-dire des personnes capables de réaliser les changements que vous escomptez. Vous devez, en premier lieu, vous informer de leur volonté de changement et du meilleur moyen de les influencer, ce qui implique souvent que vous deviez repérer les personnes ou entités influentes de leur entourage, à savoir les personnes ou institutions qui influencent les décideurs.

Vous devez rechercher les véritables détenteurs du pouvoir et d'influence. Quelquefois, il est aisé de remonter vers l'amont, mais cela risque de se compliquer lorsqu'il s'agit de pouvoir caché. Prenons pour exemple une personne dont la fonction est décrite comme ayant la responsabilité de certaines décisions politiques, mais dont les ordres émanent d'ailleurs, disons du ministère des finances. La capacité de votre cible à réaliser le changement que vous recherchez dépendra également de leur soutien politique et de leurs ressources.

Vous devez, également, vous renseigner sur la volonté de votre cible de réaliser ce changement. Cela dépendra d'un ensemble de facteurs différents, parmi lesquels les connaissances qu'a votre cible sur la question et de leurs opinions. Cela dépendra également de ses intérêts personnels ou politiques. Elle peut, par exemple, avoir connu personnellement les conséquences de ne pas pouvoir financer le système de santé. Elle peut encore reconnaître simplement qu'il s'agit d'une question clé pour son électorat et qu'elle doit agir pour conserver son poste aux prochaines élections.

Une fois que vous en savez davantage sur l'intérêt et la volonté de votre cible à changer les choses, vous pouvez, alors, choisir le meilleur moyen de l'aborder. Vous pouvez utiliser la voie de la coopération, si la personne s'y prête, de la persuasion, le cas échéant ou du défi ouvert dans le pire des cas.

Nous étudierons, dans ce module les questions « qui » et « comment » que vous devez explorer pour sélectionner votre cible et la procédure à suivre ensuite.

## 5.1 Identification des cibles clés et des personnes influentes

### Cibles :

#### Les individus clés en mesure de réaliser le changement que vous convoitez

Les cibles clés sont ce qu'on appelle en plaidoyer des « débiteurs d'obligations », à savoir des institutions ou des individus qui représentent le pouvoir institutionnalisé, ce qui leur octroie la responsabilité de garantir les droits de l'enfant et l'autorité pour apporter des changements positifs dans la vie des enfants. La cible est la personne (ou groupe de personnes) qui détient le pouvoir de répondre à votre demande et d'agir sur le processus politique en conséquence.

En vertu de la Convention des Nations unies relative aux droits de l'enfant (CDE), l'Etat constitue le premier débiteur d'obligations ; il a la responsabilité majeure de faire respecter les droits de l'enfant. Il existe après lui toute une hiérarchie de débiteurs d'obligations, du niveau national au niveau local, y compris le système politique et administratif. Vous devez, donc, préciser le ministère et le niveau gouvernemental que vous essayez d'influencer.

Il existe dans la société bien d'autres débiteurs d'obligations, dont les organisations internationales, les bailleurs de fonds, les organisations du secteur privé, les ONG, les organisations communautaires, etc. Les débiteurs d'obligations peuvent revêtir la forme d'organisations officielles (comme les assemblées locales ou les comités scolaires) ou d'institutions informelles (comme les autorités religieuses ou les groupes communautaires).

Généralement, le plaidoyer concernant les politiques et leur mise en œuvre, cible les organismes gouvernementaux et administratifs. Quant au plaidoyer concernant les pratiques préjudiciables pour les enfants (comme l'excision chez les filles ou le mariage précoce), il sera souvent adressé à des dirigeants issus de la société civile (autorités religieuses, comités scolaires). Traditionnellement, on n'adresse pas de plaidoyer aux parents en particulier, bien que l'on puisse cibler des groupes de parents ou un comité scolaire.

### Personnes influentes :

#### Personnes qui exercent une influence sur votre cible, qui peuvent user de cette influence en votre faveur ou contre votre initiative ou action

Les cibles sont entourées de personnes qui exercent une influence sur elles. Ce peut être des collègues et des supérieurs dans la hiérarchie institutionnelle, des personnes qui détiennent un pouvoir social ou économique, comme les médias ou des bailleurs de fonds, ou encore des personnes proches dans leur cercle privé. Ces personnes peuvent user de cette influence pour servir votre cause ou pour s'y opposer et représentent, par conséquent, un facteur important dans votre plaidoyer. En effet, si elles se rangent à vos côtés, elles peuvent faire avancer votre initiative ; mais si en revanche elles s'y opposent, vous devrez trouver un moyen de les rallier à votre cause ou de neutraliser leur influence.

## Les parties concernées :

**Toutes les personnes concernées passivement ou activement par le changement que vous recherchez**

Outre les cibles clés et les personnes influentes, plusieurs autres personnes ont une incidence sur votre initiative de plaidoyer ou seront touchées par le changement que vous recherchez. Les enfants et les organisations partenaires comptent parmi les principales parties concernées.

En fonction de l'attitude que prendront vos cibles et les personnes influentes de leur entourage, ainsi que les autres parties concernées face au changement que vous souhaitez introduire, vous pourrez les considérer comme des **alliés** ou des **adversaires**.

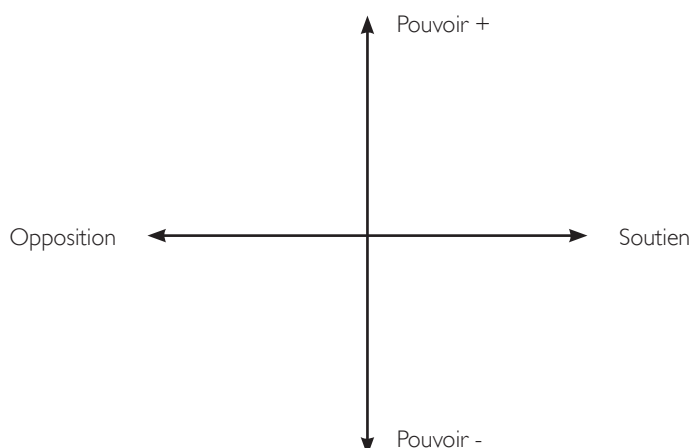
## Exercice 5.1

### Exercice de cartographie des parties concernées



Cet exercice vous aidera à cartographier l'ensemble des parties concernées avec les liens, les rapports de force et les relations qui existent entre eux. Commencez par vos cibles, puis ajoutez les autres intervenants (les alliés et les adversaires).

- Prenez une feuille de tableau à feuilles mobiles et tracez deux axes (comme indiqué ci-après) indiquant « soutien » et « opposition » aux extrémités de l'axe horizontal et relatifs à l'attitude des parties concernées, puis « + Pouvoir » et « - Pouvoir » aux extrémités de l'axe vertical relatifs au pouvoir que ces intervenants détiennent pour réaliser le changement que vous recherchez.
- Procédez à une session collective de remue-ménages pour identifier les cibles clés éventuelles de plaidoyer et écrivez chaque nom sur un post-it ou carte adhésive (nous vous conseillons de procéder de la même manière pour chaque changement d'objectif).
- Placez ensuite vos cibles selon que vous jugez leur attitude favorable (soutien) ou contraire (opposition) à vos objectifs de plaidoyer et leur pouvoir de réaliser le changement plus ou moins important.
- Les personnes qui détiennent le plus de pouvoir sont vos principales cibles et vous devez, donc, leur accorder la priorité.
- Les cibles les plus difficiles à influencer seront celles qui auront le plus de pouvoir pour s'opposer au changement.
- Procédez ensuite de la même manière, mais en utilisant des couleurs différentes, pour identifier les personnes influentes, c'est-à-dire les alliés (qui soutiennent vos objectifs de plaidoyer) et les adversaires.



### Quelques conseils



- Ne vous arrêtez pas aux personnes que vous connaissez déjà.
- Réfléchissez à la source réelle du pouvoir.
- Les cibles doivent être les principaux décideurs capables de réaliser le changement.
- Donner autant de spécifications que possible (en citant des individus et des secteurs ministériels au lieu de ministères en général ou d'organisations).

FICHE DE TRAVAIL

5.1 Cibles et personnes influentes

Pour chaque objectif	Personnes influentes	Pouvoir de la cible	Volonté de la cible	Intérêt de la cible relatif au plaidoyer et à ce que vous attendez d'elle pour réaliser les changements
Cible Principaux décideurs, individus, pas les organisations	Celles qui peuvent influencer les décideurs et qui sont susceptibles d'exercer une forme d'influence	Réaliser le changement Elevé/modéré/faible	Concrétiser le changement Forte/moyenne/faible	



## 5.2 Influence sur vos cibles

Après avoir identifié vos cibles et personnes influentes, vous devez choisir le moyen d'influer sur elles. Leurs croyances, leurs attitudes et leurs intérêts peuvent être similaires aux vôtres et, dans ce cas, il vous sera plus aisé de les influencer ; mais si, en revanche, ils diffèrent considérablement, voire sont opposés, votre tâche sera alors bien plus difficile. Il est, par conséquent, très important de recueillir le maximum d'informations sur les intérêts et les attitudes de vos cibles, en consultant toutes les sources existantes, à savoir :

- votre expérience personnelle
- l'expérience d'autres personnes et de vos collègues
- les sites Web et les moteurs de recherche comme Google
- les journaux et autres médias

L'étape suivante consiste à choisir les moyens les plus efficaces pour influencer une cible en particulier. Vous pouvez vous appuyer sur vos expériences les plus réussies pour adopter l'une des approches (ou une combinaison d'approches) suivantes :

**L'approche axée sur la coopération (plaidoyer de l'intérieur)** – où vous travaillez, par exemple, avec le gouvernement pour trouver une solution. Cette approche vous permettra d'établir des relations avec vos cibles et de gagner leur confiance ; vous serez directement en contact avec elles et apprendrez à connaître leur positionnement et comprendrez les processus dans lesquels elles sont engagées. Cependant, vous devrez peut-être trahir vos valeurs, exclure des intervenants clés, légitimer votre cible et risquer d'être mal représenté.

**L'approche conflictuelle (plaidoyer de l'extérieur)** – introduisant par la force une question dans le programme via une mobilisation massive, des campagnes médiatiques, etc. D'une part, cette approche peut rehausser votre image et vous permettre une plus grande liberté de mouvement. D'autre part, elle peut être contre-productive si votre cible se sent acculée – vous pouvez causer du tort aux futures relations, perdre des financements, risquer d'être marginalisé et être perçu comme radical. Cette approche est, donc, délicate et demande beaucoup de tact.

**L'approche persuasive (plaidoyer critique de l'intérieur)** – où vous présentez des faits probants dans l'espoir d'amener votre cible à reconnaître les mérites de vos arguments. En vous permettant d'éviter les pièges des deux premières approches, cette dernière peut vous procurer d'autres occasions de travailler avec autrui, outre le fait qu'elle est souvent perçue comme plus ouverte et moins agressive. Vous risquez, cependant d'être considéré comme étant « assis entre deux chaises ».

Brooke, 17 ans accompagnée de Hilary Benn, le Secrétaire d'Etat au développement international lors de la conférence intitulée « Young People Speak Out on Healthcare » (les adolescents s'expriment sur le système sanitaire) organisée en mai 2007 par Save the Children.



## Exercice 5.2

### Que savent-ils et de quoi se soucient-ils ?



- Choisissez l'un de vos objectifs de changements.
- Dressez une liste de vos cibles et personnes influentes.
- Répertoriez dans un tableau tout ce que vous savez à leur sujet et qui est susceptible d'influencer leur ralliement à votre cause. Prenez en considération les questions suivantes :
  - ~ Quels sont leurs intérêts professionnels et privés ?
  - ~ Quelle est l'évolution des rapports de force ?
  - ~ Quelles sont les nuances dans les intérêts et les relations ?



### Exemple

**Objectif de changement :** amendement de la politique nationale sur l'éducation afin que les responsables consultent les enfants avant d'établir un programme scolaire national.

Cibles et personnes influentes	Que connaît le public sur la question ?	Quel est l'opinion du public? Quelle est sa position?	De quoi se soucie le public? (même s'il n'existe pas de lien avec votre action)
Le ministre de l'éducation	La participation des enfants aux décisions qui les intéressent constitue un sujet peu connu	La question n'est pas importante. La décision doit être prise par un adulte. Les enfants sont incapables de faire des choix éclairés.	De réélection. Du soutien de la Banque mondiale.
Les médias	Idem	Ne figure pas dans le programme.	Des rumeurs, c.-à-d. des histoires qui font vendre. De démonter les dossiers célèbres
Les syndicats du corps enseignant	A assisté à une présentation des ONG sur la participation des enfants au processus de décision.	Opinion partagée entre ceux qui pensent que les enfants devraient être consultés sur le programme scolaire et ceux qui s'y opposent.	De ne pas accroître la charge de travail et le stress du personnel. De ne pas affaiblir le statut des experts en matière d'éducation des enfants.

## Utilisation de méthodes différentes pour viser des cibles différentes au Népal



Save the Children utilise, depuis 2002, un ensemble d'approches pour mettre un terme au châtiment physique et corporel pratiqué dans les écoles népalaises.

### Bonne pratique en prestation de service

Au Népal, Save the Children a travaillé avec le ministère de l'éducation et 20 partenaires locaux pour promouvoir le concept de l'école « amie des enfants » dans les régions couvertes par le programme. Ce dernier mettait l'accent sur l'amélioration de l'environnement physique et des méthodes de formation des enseignants ainsi que sur la promotion des formes non-violentes de discipline. Avant la fin de 2006, le programme avait établi 1.500 écoles « amies des enfants ».

### Lignes directrices pratiques

Save the Children a aidé le centre national de l'éducation et du développement à rédiger un manuel de formation des enseignants sur la « pédagogie non-violente ». Ce dernier a constitué, par la suite, un outil de plaidoyer pour travailler avec le ministère, les partenaires et les enseignants.

### Sensibilisation

Save the Children a réussi à attirer l'attention du gouvernement sur la question grâce à l'organisation d'ateliers dans les districts et au niveau national et grâce à une forte couverture médiatique. Le Secrétaire du ministère de l'éducation et d'autres responsables gouvernementaux de haut-niveau, ont été conviés à participer à ces ateliers. Après avoir subi une pression continue, le ministère s'est engagé à interdire la pratique du châtiment corporel dans les écoles. Save the Children a, ensuite, soutenu le ministère pour la formulation d'une directive sur l'éducation accompagnant l'interdiction.

### Participation des enfants

Save the Children a introduit un outil d'auto-évaluation scolaire dans les clubs d'enfants qu'elle soutenait, ce qui permettait aux enseignants, aux parents et aux élèves de réexaminer leurs écoles. Partout les enfants avaient relevé le châtiment corporel et humiliant comme question importante. Les enfants ont alors formé un groupe de pression dans leurs communautés visant les enseignants et les comités éducatifs de village afin d'interdire le châtiment corporel dans les écoles. Aujourd'hui 100 écoles sont déclarées « écoles sans bâton » dans les régions couvertes par le programme.

### Travail avec des alliés

Une organisation partenaire locale, appelée le « Centre pour les victimes de la torture » (CVT), a joué un rôle important dans le processus de plaidoyer. Elle est intervenue pour traiter les problèmes de santé mentale et fournir un soutien psychosocial à la fois aux parents et aux enfants. Leur expérience, fondée sur des études de cas, a montré que le châtiment corporel contribuait à accroître la traite des êtres humains, le phénomène du travail des enfants et qu'il nuisait à la santé mentale des enfants. Elle a utilisé ces faits probants pour présenter une affaire devant la Cour suprême tout en faisant pression sur les juges et les autorités judiciaires pour retirer la clause inscrite dans la constitution népalaise qui justifiait l'utilisation du châtiment corporel et humiliant. Tout au long du processus, l'organisation partenaire a reçu le soutien de Save the Children et d'autres organisations.

### Ce que nous avons réussi

Cette initiative a permis qu'en janvier 2005, la Cour suprême du Népal déclare, qu'en vertu de la loi 1992 sur les enfants, les parents, les autres membres de la famille et les enseignants n'avaient plus le droit de lever la main sur un enfant. La Cour a également ordonné au Bureau du Premier ministre et au Conseil des ministres de « continuer à prendre des mesures efficaces appropriées afin de prévenir la pratique du châtiment corporel ainsi que de tout autre traitement, châtiment ou abus cruel, inhumain ou dégradant imposé ou infligé aux enfants ou susceptibles de l'être. »<sup>1</sup>

FICHE DE TRAVAIL

5.2 Que savent-ils et de quoi se soucient-ils

Public, c.-à-d. les cibles et les personnes influentes	Que connaît le public de l'affaire ?	Que croit le public ? Quelle est sa position ?	De quoi le public se soucie-t-il (même s'il n'existe pas de lien avec votre affaire) ?

## Module 6

### Présentation du sujet

---

6.1 Formulation des messages

6.2 Lobbying

6.3 Collaboration avec les médias



# 6

## Module

## Introduction

---

A ce stade, vous devriez avoir une idée claire du contexte politique dans lequel vous allez opérer. Vous connaissez, aussi exactement, les changements que vous recherchez et les personnes en mesure de les réaliser. Vous aurez fait l'inventaire des faits probants déjà en votre possession qui vous permettront d'étayer votre plaidoyer et de ceux que vous devez encore recueillir. Vous aurez, également, déjà pensé au meilleur moyen d'aborder et d'influencer les personnes chargées de prendre les décisions que vous escomptez. Il vous reste, maintenant, à connaître le moyen d'exposer l'affaire à vos cibles et à vos personnes influentes afin de les convaincre d'agir.

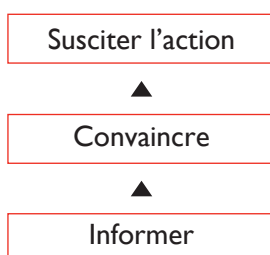
En premier lieu, vous devez formuler votre message central, c'est-à-dire l'essence même de ce que vous devez faire passer concernant votre question de plaidoyer. Ensuite, le moment est venu de sélectionner un moyen de communication aussi clair et convaincant que possible. L'étape suivante consiste à transmettre le message. En plaidoyer, on recourt souvent au lobbying par lequel le plaidoyer est adressé directement au décideur ou à une personne influente. Cette méthode de communication peut s'avérer extrêmement efficace, mais elle requiert une bonne préparation afin d'utiliser au mieux l'occasion donnée.

En plaidoyer, on utilise, également, souvent les médias pour communiquer le message à un public plus large. Dans la dernière session de ce module, nous examinerons les meilleurs moyens d'utiliser les médias pour transmettre le message, en prenant l'initiative d'approcher les médias et en tirant profit de l'intérêt des médias pour progresser vers vos objectifs.

## 6.1 Formulation des messages

Vous devez formuler des messages clairs, cohérents et efficaces. Pour cela, vous devez réfléchir aux « quoi » et aux « comment ».

Les messages ont pour but d'informer, de convaincre et d'amener les personnes à agir. Il est fondamental de savoir que le message ne se résume pas à convaincre par des faits probants et par une logique apparente ; il doit également décrire l'action que vous attendez de la part du public ciblé. Ce dernier doit savoir précisément ce que vous attendez de lui.



### Éléments de la formulation du message

#### 1. Contenu

##### Prise de position

Il peut être judicieux de commencer par rédiger une prise de position d'une ou deux pages. Vous y exposeriez tous les aspects concernant la question sur laquelle vous avez décidé de concentrer vos efforts, vos objectifs et vos cibles. Dans ce document, vous devriez présenter le contexte du problème, formuler le problème en des termes précis, documenter vos faits probants (à l'aide d'exemples) et présenter les solutions positives que vous proposez. Vous pouvez faire compléter cette prise de position en la faisant circuler parmi vos partenaires et vos collègues avant de le finaliser.

##### Message clé

Vous pouvez utiliser votre prise de position comme base pour formuler un résumé clair de votre position. Le message clé servira également de fil conducteur à vos slogans, phrases-choc ou histoires, que vous serez peut-être amenés à utiliser dans votre action de plaidoyer. Les informations que vous avez recueillies devraient vous permettre d'identifier votre public et de comprendre leur position, ce qui vous aidera à rendre vos messages plus efficaces.

Le message clé reprendra les éléments suivants :

- Votre analyse du problème
- Les faits probants sur lesquels votre analyse repose
- La cause du problème
- La personne qui, selon vous, doit résoudre ce problème
- La raison de l'importance du changement proposé
- la solution que vous proposez
- Ce que vous demandez aux autres (destinataires du message) de faire pour réaliser ce changement

## Adaptation des messages

Votre message clé servira ensuite de fil conducteur au développement de messages plus spécifiquement adaptés aux différents publics ciblés. Pour adapter votre message clé à un public spécifique, vous devrez réfléchir aux questions suivantes :

- Quels sont les arguments les plus susceptibles de convaincre votre public ?
- De quelles informations votre public a-t-il besoin ?
- Comment voulez-vous que votre public agisse (compte tenu de la variété des capacités existant selon les divers publics pour réaliser le changement) ?
- Quels sont leurs intérêts politiques ? Quels intérêts propres ont-ils en commun avec votre affaire ? Quelles catégories de personnes représentent-ils ?
- Que savent-ils déjà ? Quelles informations nouvelles leur apportez-vous ?
- Ont-ils déjà une opinion ? Si oui, laquelle et quel est leur degré de conviction ? Ont-ils une prise de position officielle ?
- Quelles objections pourraient-ils émettre ? Quelles lacunes pourraient-ils avoir ? Quels malentendus ou arguments devrez-vous contrer ?
- Quels sont leurs intérêts personnels ? Ont-ils des passe-temps ou des passions ?
- Le milieu dont ils sont issus (personnel, formation académique et professionnelle) les rendent-ils tendancieux ? Pouvez-vous trouver dans votre plaidoyer un point commun avec une idée qu'ils soutiennent ?

## Une minute pour convaincre

Vous devriez être capable de résumer et de présenter vos messages de plaidoyer en 3 ou 4 phrases incisives, dans les cas où vous disposez d'un temps très limité pour présenter votre affaire lors de rencontres inespérées (comme de vous retrouver nez-à-nez avec Bill Gates dans un ascenseur), d'entretiens télévisés, etc.

Le message d'une minute comporte les éléments suivants :

### **Déclaration + fait probant + exemple + action escomptée**

La déclaration constitue l'idée centrale du message.

Le fait probant étaye cette déclaration à l'aide de faits et de chiffres (aisés à comprendre).

L'exemple donné sert à humaniser votre message.

L'action escomptée représente ce que vous attendez de votre cible.



## Exemple



### Message d'une minute pour la campagne mondiale « Rewrite the Future » (réécrire l'avenir)

- **Déclaration:** l'éducation donne aux enfants touchés par une situation de crise l'occasion de réécrire leur avenir et de transformer la société dans laquelle ils vivent.
- **Fait probant :** plus de 50 millions d'enfants touchés par un conflit armé sont confrontés à un avenir sans éducation et sans espoir. Plus de 200.000 enfants, vivant sur notre propre sol, sont concernés.
- **Exemple:** votre propre étude de cas (locale si possible).
- **Invitation à l'action :** ensemble, nous pouvons réécrire l'avenir de plus de 50 millions d'enfants à travers le monde, dont 200.000 dans notre propre pays, en répondant à leur besoin d'éducation.
- **Notre rôle spécial :** Save the Children s'engage profondément et sans réserve à aider les enfants à réécrire leur avenir.



### Lignes directrices générales pour la formulation de vos messages :

Vos messages doivent être clairs, convaincants et accrocheurs.

- ✓ Évitez d'utiliser du jargon.
- ✓ Mettez votre sujet de plaidoyer en relief, bref, soulignez votre point de vue.
- ✓ Utilisez une manière créative pour exposer des faits et des chiffres clairement.
- ✓ Puisez, si vous le pouvez, dans les informations locales relatives aux gens qui vivent sur le terrain.
- ✓ Laissez au public l'occasion d'aboutir à ses propres conclusions.
- ✓ Proposez une solution, le cas échéant.
- ✓ N'oubliez pas : la concision et la cohérence constituent la clé de la réussite des messages de plaidoyer.

Cependant, le contenu ne représente qu'une partie du message. D'autres éléments, comme le messenger, le lieu d'une rencontre ou le moment de communication du message peuvent avoir autant voire plus d'importance que le contenu seul. Quelquefois, dans les messages, les non-dits résonnent plus forts que ce qui est exprimé. Quelles idées voulez-vous transmettre ? Quels arguments allez-vous utiliser pour convaincre votre public ?

## 2. Langage :

Quels termes choisirez-vous pour transmettre votre message de façon claire et efficace ?

Quels sont les termes et les phrases qui incitent à agir et quels sont les mots qui sapent l'énergie ?

Existe-t-il des mots nécessaires et des mots tabous ? Quel langage pourrait être contre-productif vis-à-vis des décideurs et des personnes influentes ? Il est naturel d'utiliser un langage différent lorsque vous vous adressez à des décideurs, puis à un groupe d'adolescents.

### 3. Source/messenger :

Qui peut constituer un interlocuteur adéquat et crédible pour votre public ?

### 4. Format :

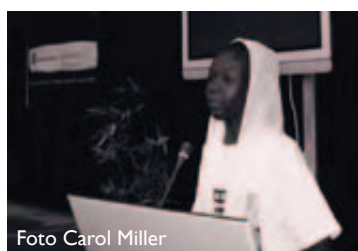
Par quel(s) moyen(s) transmettez-vous votre message afin de maximiser son impact? Le ferez-vous, par exemple, par le biais d'une rencontre, d'une lettre, d'une brochure ou d'une publicité radiophonique ? Identifiez les méthodes les mieux appropriées pour des publics cibles spécifiques.

### 5. Moment et lieu :

Quel est le moment le plus opportun pour transmettre votre message ? Existe-t-il un lieu qui rehaussera votre crédibilité ou intensifiera l'impact politique de votre message ?

### Exemple

#### Messages d'enfants au ministère de l'éducation au Soudan



Plus de 250 personnes – le personnel de Save the Children, des parents, des enseignants, des ONG partenaires, des bailleurs de fonds et les médias – se sont réunis le 12 septembre 2006 dans le « Friendship Hall » (salle de l'amitié) de Khartoum pour participer à la campagne mondiale « Rewrite the Future » menée par Save the Children visant à procurer une éducation de qualité aux enfants touchés par le conflit.

S'adressant au ministère de l'éducation, les enfants issus des camps de réfugiés ont parlé de l'importance qu'avait l'éducation dans leur vie. Ils se sont exprimés en ces termes :

« Si vous recevez un objet portant un mot (bombe) écrit dessus et que vous savez lire, alors vous pouvez l'éviter, sinon elle vous explose à la figure » Abuk Jacob Mabiln (13 ans) – Ecole Osqofiya B (sur la photo ci-dessus)

« Quelqu'un d'instruit pourrait parler la langue arabe et s'en servir » Moses Lal Mau (16 ans) – Ecole Osqofiya B

« Je conseille tous les pères et mères de famille, ainsi que les sœurs d'envoyer les garçons et les filles à l'école, car c'est très important. » Fiasal Adam Hamed (17 ans) – Itehad Mayo

« L'éducation est la plus belle chose et la plus importante à construire au Soudan. » Mayson Mustafa Ahmed (12 ans) – Itehad Mayo CAROL MILLER



## Clarté du message

Un message ne peut être efficace que lorsque vos cibles de plaidoyer peuvent comprendre précisément ce que vous attendez d'elles. Par conséquent, après le contenu, veillez à la clarté de votre message.

**UN MESSAGE CLAIR** utilise un langage accessible et suggère au public cible d'agir.

### Exemple



Message vague		Message clair	
Les avantages présentés dans votre proposition restent vagues...	Il est fondamental de maximiser le niveau d'étude des filles et nous y travaillons dans le cadre de notre projet « Education TPP ».	Faites une demande spécifique...	Veuillez considérer la possibilité d'appuyer une politique nationale encourageant les filles à fréquenter l'école.
Vous utilisez du jargon...	Vous n'en retirerez pas seulement des avantages cognitifs, mais aussi économiques et environnementaux.	Donnez un seul argument fort à l'appui...	
L'action escomptée de la part du public reste vague...	Nous croyons que l'accroissement de la scolarisation des filles, notamment de moins de 12 ans, peut avoir de nombreux impacts à long terme. Si cela vous intéresse, nous pouvons vous fournir plus d'informations sur notre programme qui couvre actuellement 4 zones rurales et 3 zones péri-urbaines à travers le pays.	Documentez les avantages procurés...	Selon une étude internationale, l'instruction des filles contribue à la croissance économique du pays et, donc, à l'ensemble des enfants. Nous vous invitons à lire ce rapport qui montre que l'instruction des filles a donné déjà des résultats positifs dans sept endroits du monde.
Longueur excessive	Nous espérons que l'éducation des filles sera une considération primordiale dans vos débats avec vos collègues sur le choix des stratégies nationales dans le secteur de l'éducation cette année.	Restez concis.	

## Adapter le message sur le châtime nt corporel et humiliant en Afghanistan



Save the Children a conçu une stratégie de plaidoyer pour amener les ministères et les organisations en Afghanistan à considérer le châtime nt corporel et humiliant comme une grave violation des droits de l'enfant.

Elle a adapté son message en tenant compte des intérêts de son public pour présenter le châtime nt corporel et humiliant comme une cause majeure des graves problèmes sociaux du pays. Une fois la cause acceptée, il a été possible de parler aussi des problèmes concernant les droits de l'enfant, les droits humains et les perspectives de développement.

Par exemple, lors d'une rencontre avec les responsables de la justice, le châtime nt corporel et humiliant a été reconnu comme étant la principale cause de délinquance chez les mineurs. Il incite souvent les enfants à abandonner l'école et les prédispose au risque de subir des abus sexuels. Ces types de situation amènent souvent les enfants à être en conflit avec la loi. Nous avons insisté sur le fait qu'une interdiction du châtime nt corporel entraînerait une réduction du comportement offensif chez les mineurs, en aidant à prévenir la criminalité juvénile. Cette approche nous a permis de convaincre différents ministères de l'importance de bannir le châtime nt corporel et humiliant.

A Kaboul, Mirwais, 14 ans, aide à soutenir d'autres enfants victimes de la violence domestique ou à l'école. Dans un de ses rapports, Save the Children a montré que la violence contre les enfants était un phénomène généralisé à travers l'Afghanistan.



## En Colombie, utilisation du langage pertinent pour transmettre le message



La sexualité représente une question extrêmement importante parmi les adolescents. Malheureusement, le tabou culturel et la méconnaissance sur le sujet creusent un écart entre les parents et les adolescents, qui recourent aux stations de radio pour obtenir les informations dont ils ont besoin sur la sexualité. En parlant leur langage, les DJ permettent à leur public d'adolescents de s'exprimer librement et de créer des exemples.

Save the Children a travaillé en Colombie avec Caracol, le principal réseau radiophonique du pays (comptant plus de 182 stations de radio). Ensemble, nous avons animé un atelier comportant les objectifs suivants : la définition de critères pour une approche conforme à l'éthique des problèmes sexuels par les stations de radio ; le renforcement des attitudes favorisant l'estime de soi et l'auto-respect parmi le public d'adolescents ; la promotion des valeurs humanistes et démocratiques permettant aux hommes et aux femmes d'avoir une vie sexuelle saine. Nous avons, également, développé des critères que les DJ ont pu utiliser pour évaluer leurs propres communications sur le droit des adolescents à bénéficier d'une santé sexuelle et reproductive.

Deux produits ont été élaborés pendant l'atelier. Le premier était le manuel sur les bonnes pratiques, spécialement conçu pour attirer le public ciblé. Il a, plus tard, été incorporé dans le code de conduite du personnel des stations radio. Le second manuel s'adressait aux gestionnaires et agents administratifs. Nous voulions leur montrer pourquoi le droit des mineurs à bénéficier d'une santé sexuelle et reproductive constituait un élément clé pour la construction d'une société meilleure et comment notre responsabilité à tous était engagée.

Une fois l'atelier terminé, le personnel des stations de radio ont procédé à un suivi et à une analyse des messages au regard des critères adoptés durant l'atelier. Save the Children a fourni une assistance en ligne et une formation plus approfondie aux initiatives prises durant le premier atelier. Les DJ ont développé leurs propres campagnes de sensibilisation dont l'une, qui promouvait l'adoption d'un comportement sexuel sain, a été sélectionnée par Caracol pour être diffusée à travers le pays pendant un mois.

Ce partenariat fut une vraie réussite, car la station radio finit par manifester son engagement envers le sujet, l'atelier avait été suffisamment bien conçu pour transmettre des connaissances concrètes aux DJ et les problèmes avaient été abordés d'une manière détendue, tout en restant professionnelle.

### Ce que nous avons appris

En premier lieu, le langage compte. C'est en utilisant le langage des adolescents que l'on a pu les amener à s'impliquer. Ils ont pu écouter et participer. En second lieu, on peut toujours trouver des alliés inattendus pour aider à accroître son influence.



DJ de Radio Caracol

FICHE DE TRAVAIL  
6.1 A Formulation du message

Public cible	
Contenu du message	
Déclaration (Idée centrale du message ; il peut comporter un court résumé du problème, votre solution et la raison de l'importance du changement)	
Fait probant (pour étayer la déclaration ; peut prendre la forme de faits et de chiffres)	
Exemple (permet souvent de soutenir la déclaration en lui donnant un visage humain)	
Action escomptée (ce que vous attendez que votre public cible fasse)	
Transmission du message (sous la forme la plus susceptible d'être comprise par votre public cible)	
Message (celui qui servira d'interlocuteur à votre public cible et qui lui paraîtra crédible)	
Moment et lieu de communication	

FICHE DE TRAVAIL

6.1 B Résumé des principales considérations vis-à-vis de chaque public de plaidoyer

Public	Préoccupations du public en rapport avec le sujet	Contenu du message	Remarques sur la pertinence du langage et du protocole pour le public	Source/messager recueillant le plus de confiance de la part du public	Format le plus susceptible d'être compris par le public
<b>Décideurs</b> Nationaux Régionaux Locaux					
<b>Bailleurs de fonds</b> Agences multilatérales Agences bilatérales					
<b>Journalistes</b> Rédacteurs Éditeurs Spécialistes de l'économie					
<b>Groupes de la société civile</b> OSC Syndicats Groupes de base, etc.					
<b>Praticiens dans le secteur concerné</b> Professionnels, associations commerciales, etc.					
<b>Grand public</b>					
<b>Leaders d'opinion</b> Leaders religieux Leaders locaux traditionnels					

## 6.2 Le lobbying

Le lobbying implique une communication directe avec des décideurs et avec d'autres personnes exerçant une influence sur ces derniers. Dans le lobbying, il s'agit d'instruire et de convaincre les décideurs et les personnes influentes pour les amener à soutenir votre plan et à le faire progresser. Les principales cibles du lobbying sont les personnes qui détiennent le pouvoir d'influencer un changement politique dans le sens que vous souhaitez.

Le terme « lobbying » provient du terme anglais « lobby » qui désigne un hall d'entrée ou un lieu de réunion. Utilisé dans le champ thématique du plaidoyer, il désigne les conversations et les rencontres au cours desquelles des personnes accèdent aux décideurs et tentent de les convaincre.

### Les origines du terme « lobbying »

L'hôtel Willard, au coin de Pennsylvania Avenue et de 14th Street à Washington DC a été le théâtre de grands événements de l'histoire nationale et locale. Durant les années 1860, le célèbre écrivain américain Nathaniel Hawthorne écrivait qu'il « serait plus correct de désigner cet hôtel comme le centre de Washington, plutôt que comme le Capitole, la Maison blanche ou le Département d'Etat ».

Dès 1818, ce coin accueillait l'hôtel où résidaient le président Lincoln et son épouse avant leur emménagement à la Maison blanche. Une photocopie de leur facture a été affichée dans la galerie de l'hôtel. C'est dans ces lieux que fut tenue la Conférence sur la paix, en février 1861, dans un effort désespéré de dernière minute pour mettre un terme à la guerre civile. Julia Ward Howe a rédigé les paroles de l'hymne national de la République, en hommage à Lincoln, pendant son séjour à l'hôtel Willard, en tant qu'hôte du président. Le terme « lobbyiste » issu de cet hymne, a été utilisé pour la première fois par Ulysses S. Grant pour décrire les hommes d'affaires qui fréquentaient le lobby de l'hôtel dans l'espoir de rencontrer le Président autour d'un cigare et d'un bon cognac.

Le lobbying peut revêtir, soit une forme officielle, par le biais d'une visite d'information chez les décideurs ou les personnes influentes, soit une forme non-officielle par des conversations de couloir, autour d'un repas, sur une aire de parking, sur un terrain de golf, etc. Il s'agit en réalité de rencontrer les décideurs dans leur quotidien ou à l'occasion d'événements qui ne sont pas en rapport direct avec votre plaidoyer.

Pour que vos efforts de lobbying puissent aboutir sur des négociations sérieuses, il est préférable de respecter les quatre étapes clés qui suivent :

### 1. Familiarisez-vous avec les coulisses du pouvoir

Renseignez-vous sur le fonctionnement du système, des procédures, sur les délais, sur les dirigeants et les intervenants principaux.

### 2. Classifiez les intervenants

Obtenez des informations sur leur position concernant votre sujet (fervents partisans, partisans passifs, neutres, opposants passifs, opposants féroces), sur leur capacité d'influence.



### **3. Informez, établissez des relations**

Aidez votre cible et/ou personne influente à comprendre votre affaire en lui/leur rendant visite ou en organisant des briefings. Gagnez leur confiance en vous présentant à la fois comme une source fiable d'analyse de la qualité et comme porte-parole du peuple.

Cherchez un(e) champion(ne). Présentez-lui un problème spécifique et proposez-lui une recommandation. Enregistrez vos contacts, ne les reléguez pas dans un coin, et souvenez-vous toujours d'eux lorsque des progrès sont réalisés.

### **4. Attirez l'attention et montrez que vous avez du pouvoir**

Synchronisez l'appui des médias avec vos activités de proximité et de mobilisation de façon à ce que les décideurs sachent que votre proposition est suivie.

## Conseils pour effectuer une visite de lobbying

### Avant la visite

- ✓ fixez des objectifs pour la rencontre.
- ✓ Préparez-vous et renseignez-vous préalablement sur l'influence que subit votre cible, ainsi que sur ce qui a un intérêt pour elle.
- ✓ Comblez les lacunes de votre argument.
- ✓ Faites une répétition des questions et des réponses difficiles – essayez-les avec un « champion » de l'intérieur.
- ✓ Préparez des points de discussion ou d'autres documents (cf. liste ci-dessous).

### Durant la visite

- ✓ Présentez-vous.
- ✓ Exprimez une appréciation en faveur de votre interlocuteur.
- ✓ Montrez clairement votre volonté de fournir des informations et du soutien.
- ✓ Tenez-vous prêt à entamer la conversation.
- ✓ Ecoutez votre interlocuteur.
- ✓ Lorsque vous parlez, marquez des pauses de temps à autre afin de laisser une chance à votre interlocuteur de poser une question ou d'émettre un commentaire.
- ✓ N'évitez pas les sujets controversés, mais restez serein lorsque vous les abordez.
- ✓ Expliquez votre position à l'aide de faits et d'anecdotes personnelles, le cas échéant.
- ✓ Demandez au décideur ou à son personnel de prendre des mesures spécifiques.
- ✓ Essayez d'obtenir un engagement de la part du décideur.
- ✓ Regardez où vous mène cette rencontre – une rencontre mène toujours à quelque chose.
- ✓ Ne cessez jamais d'analyser votre position en vous posant les questions suivantes : où en sommes-nous? Cela fonctionne-t-il ? Dans le cas contraire, pourquoi ?
- ✓ Laissez-lui vos coordonnées et des informations sur vos activités de plaidoyer.

### Après votre visite

- ✓ Prenez des notes et procédez à une évaluation de votre visite avec vos collègues.
- ✓ Faites parvenir une note de remerciement, ainsi que les documents que vous aviez convenu d'envoyer.
- ✓ Faites un suivi par un appel téléphonique ou une lettre pour savoir si votre cible a besoin d'informations supplémentaires ou souhaite vous rencontrer pour discuter de vos activités plus en profondeur. Faites un suivi pour toutes les mesures qu'il a accepté de prendre.

### En cas de statu quo apparent

- ✓ Ne baissez jamais les bras.
- ✓ Revenez à la charge, mais en utilisant des approches différentes.
- ✓ Essayez de passer par d'autres contacts.
- ✓ Fournissez des informations pour leur montrer que vous pouvez l'aider à améliorer son statut.
- ✓ Montrez-lui qu'il ne tient qu'à lui de réaliser des changements dans la vie des enfants.

## Documents à préparer pour votre opération de lobbying et autres moyens d'impliquer les décideurs :

### Points de discussion

Résumé des principaux points sur la base du message central que vous avez formulé plus avant.

### Fiches de renseignements

Résumé des faits importants et des statistiques appropriées (2 pages maximum) sur la base de votre prise de position.

### Réunions d'information

L'organisation périodique de réunions d'information constitue un bon moyen d'instruire les décideurs et les bureaucrates ou leur personnel sur votre sujet. Cela implique, généralement, qu'un expert présente les toutes dernières informations sur le sujet concerné et implique l'importance de celui-ci.

*Veillez à ce que vos coordonnées soient inscrites sur tous les documents que vous laissez, avec également une courte description de votre travail.*

## Exercice de lobbying vis-à-vis du gouvernement britannique pour qu'il implique les enfants dans l'établissement d'une stratégie internationale de lutte contre le VIH/sida



Après avoir réexaminé sa stratégie de lutte contre le VIH/sida, le ministère du développement international du Royaume-Uni (DFID) a publié, lors de la Journée mondiale contre le sida, le 1er décembre 2004, un cadre de sa stratégie. Or, ce projet de cadre ne faisait aucune mention des enfants. Nous avons, alors, formulé trois points clés de plaidoyer, repris dans la liste ci-dessous, et avons établi une stratégie visant à faire amender ce cadre. Notre date butoir était le jour de la conférence internationale sur le sida, en juillet 2005, date à laquelle la stratégie devait être promulguée. Sans perdre de temps, nous avons identifié les cibles et personnes influentes, rédigé une prise de position reprenant point par point nos «demandes» et nous avons écrit une courte prise de position concernant les divers aspects du plaidoyer.

### Objectif

L'incorporation des trois points clés suivants dans la stratégie de lutte contre le sida établie par le DFID :

1. Prenez des engagements spécifiques, limités dans le temps et mesurables, par l'allocation de ressources notamment, afin d'appliquer le « Cadre pour la protection, les soins et le soutien aux orphelins et aux enfants vulnérables (OEV) vivant dans un monde de VIH/Sida ».
2. Engagez-vous à intégrer les spécificités des enfants rendus orphelins et vulnérables par le VIH/sida dans vos programmes, y compris dans votre politique en matière d'éducation, de santé génésique, de gouvernance, de moyens de subsistance.
3. Défendez et soutenez l'amendement des stratégies nationales sur les OEV en proposant des plans d'action limités dans le temps.





### Approche

Nous avons décidé que la méthode la plus efficace était de communiquer nos messages sur tous les forums possibles. Aucune place n'avait été réservée pour les enfants dans la politique du gouvernement britannique et il s'agissait d'attirer régulièrement l'attention des personnes ayant une capacité d'influence plus limitée à cette lacune afin de préparer le terrain pour le futur plaidoyer.

**Collaboration avec les députés.** Nous avons contacté des parlementaires et leur avons fourni des informations concernant le problème. Nous leur avons ensuite demandé de soumettre des questions parlementaires que nous avons formulées ensemble. Ces questions devaient être enregistrées dans le dossier public permanent avant d'être soumises au ministère concerné qui devait prendre des mesures importantes. Nous avons, également, travaillé avec les députés intéressés afin de les aider à rédiger des lettres privées à l'intention du Premier ministre et du Secrétaire d'Etat au développement international. Les lettres personnelles se sont avérées être le moyen le plus efficace.

**Lobbying direct.** La communauté d'ONG a continué à faire pression directement sur le gouvernement pour l'amener à accéder à nos demandes, notamment celle de faire à son tour pression sur les personnes influentes et les décideurs concernés.

**Contribution aux processus de consultation.** Nous avons de multiples occasions d'influencer la stratégie, à la fois en tant qu'agence et que collectivité. Nous avons délégué une grande partie de nos efforts de lobbying à un groupement informel d'ONG appelé « groupe de travail OEV ». Le fait d'avoir exposé et adopté les points clés avant le lancement du processus était très important, car il nous a permis de progresser rapidement et de formuler des messages cohérents dans toutes nos communications.

**Pression publique.** Nous nous sommes servis de la solide base d'appui dont bénéficie Save the Children pour exercer une dernière pression. Nous avons adressé notre message au sous-secrétaire du DFID, compte tenu qu'il était moins susceptible d'être ciblé par d'autres, et étions par conséquent certains de maximiser l'impact de notre action. Nos partisans lui ont envoyé un courriel personnel lui demandant directement d'apporter son soutien aux enfants.

### Ce que nous avons réalisé

En fin de compte, nous avons atteint tous nos objectifs. Nous avons réservé une place aux enfants dans la stratégie et établi le groupe de travail des OEV en puissant outil de lobbying.

**Exercice 6.2****Jeu de rôle relatif au lobbying**

Utilisez votre propre message pour jouer le rôle de groupe de pression sur vos principales cibles. Si vous ne disposez pas de message propre, utilisez le matériel suivant:

**Lobbyiste :****Déclaration**

Selon les données que j'ai recueillies, trop d'enfants souffrent de votre politique de commercialisation des prestations de santé. 285.000 vies d'enfants pourraient être sauvées chaque année grâce à l'élimination des frais de santé. En Sierra Leone, le traitement de la malaria coûte 18.000 leones, soit l'équivalent de 14 jours d'un salaire moyen ; pour un accouchement en clinique, il faut déboursier 55.000 leones, soit 70 jours de salaire. En réalité, cela exclut les plus pauvres du système sanitaire. Dans les pays où les prestations de santé sont soumises au versement d'honoraires, le taux de prise en charge médicale a littéralement chuté de 40 à 50 pour cent. Et inévitablement, ce sont les familles pauvres qui se sont vues exclues du système.

**Fait probant**

Chaque année, 11 millions d'enfants meurent d'une maladie évitable comme la pneumonie, la malaria, la diarrhée ou la rougeole ; un enfant meurt toutes les trois secondes. Quatre millions meurent avant leur premier mois de vie et quatre millions naissent mort-nés parce que leurs mères n'ont pas reçu les soins nécessaires. Les frais de prise en charge financent moins de 5 pour cent des besoins réels nécessaires à la gestion des services de santé publics dans les pays africains et les coûts administratifs sont trop élevés.

**Exemple**

Amnata, issue du district de Kailun a eu sept enfants, mais un seul d'entre eux a survécu, faute d'argent pour les faire soigner à la clinique. Aujourd'hui, son unique enfant survivant, Isata, est âgé de sept mois et souffre gravement de la malaria. Amnata a été contrainte d'attendre trois semaines avant de pouvoir l'emmener à l'hôpital. « Mon mari n'était pas là et je n'avais pas d'argent pour la conduire à la clinique. » a-t-elle expliqué. Et d'ajouter : « Quand mon mari est arrivé, il a emprunté de l'argent pour que nous puissions l'emmener à la clinique. »

**Action escomptée**

Il est moralement inacceptable de laisser souffrir des enfants de cette manière. Vous devez, par conséquent, changer votre politique, éliminer les frais de santé et convaincre les bailleurs de fonds de verser des subsides à l'Etat pour contribuer au financement d'un système de santé gratuit.





## Ministre :

Parmi les intérêts et les préoccupations du ministre figurent les suivants :

- Où vais-je trouver l'argent pour financer cela ? Dans quel secteur puis-je réaliser des économies pour trouver l'argent nécessaire ?
- Que dira la presse si je soutiens cette initiative politique ?
- Qu'en pense la Banque mondiale ?
- Compte tenu des proportions considérables que prend la pauvreté dans notre pays, en quoi ce changement de politique pourra-t-il profiter véritablement à l'ensemble de la population ? Comment peut-on prouver que ce changement améliorera la vie des pauvres ?
- Je n'ai que ce travail et je tiens à conserver mon poste de ministre des finances.
- Je ne dispose que de peu d'amis au cabinet et mon soutien parlementaire est faible.
- J'ai une réunion avec le Premier ministre dans trois heures. Que puis-je lui dire pour lui montrer ma compétence ?

## 6.3 Collaboration avec les médias

### Pourquoi travailler avec les médias ?

Si vous avez identifié le public comme moyen d'influencer le principal décideur, il est capital de travailler avec les médias. Le contact avec les médias peut être réactif, lorsque ce sont eux qui vous contactent ou proactif, lorsque vous recherchez leur aide pour transmettre votre message.<sup>1</sup>

#### 1. Répondre aux médias

##### **Il est préférable de répondre sans délai aux demandes des médias**

Si vous recevez un appel de la part d'un média, demandez le délai que vous avez pour répondre, assurez le journaliste ou le producteur que quelqu'un le contactera rapidement, puis cherchez immédiatement à joindre les contacts médiatiques internes de Save the Children.

Les membres individuels de Save the Children et de Save the Children International ont mis au point des protocoles pour répondre aux demandes émanant des médias. Si vous êtes contacté par les médias, veuillez joindre l'un des contacts médiatiques internes de Save the Children. Il vous aidera à vous préparer au mieux pour répondre en temps voulu et peut rechercher avec vous la personne la plus adaptée à mener l'entretien, ce que vous pourriez mettre en valeur et comment vous préparer.

#### 2. Réussir votre entretien

##### **Lorsque vous êtes contacté au téléphone par un journaliste**

La clé de la réussite d'un entretien est de bien maîtriser votre sujet et de préparer les questions qui peuvent vous être posées. Les journalistes sont toujours soumis à un délai, mais ils vous donnent toujours la possibilité de les rappeler plus tard, le temps de rassembler vos esprits et de consulter un spécialiste en communication. Pour rester professionnel, demandez simplement au journaliste le délai dont il dispose et rappelez-le en conséquence, dans le cas où vous êtes la personne adéquate pour répondre à ses questions.

##### **Préparation de l'entretien**

##### **Questions à poser concernant l'entretien :**

- Quel est le nom de votre média ? (journal, télévision, station de radio)
- Quels sont les coordonnées du journaliste ?
- De quel délai dispose-t-il ?
- Quand et où aura lieu l'entretien? Combien de temps durera-t-il ?
- Serai-je le seul à être interviewé et, dans le cas contraire, quel est le nom de l'autre personne ? Suis-je le point central ou ai-je un rôle auxiliaire ?
- Quelle perspective voulez-vous adopter pour votre récit ? Est-ce que cet entretien sera lié avec un autre récit ?

1. **Adaptation de International HIV/AIDS Alliance, "Advocacy in Action: A toolkit to support NGOs and CBOs responding to HIV/AIDS", 2002**

- Pourquoi avez-vous choisi ce sujet et pourquoi moi ?
- Avez-vous déjà couvert les activités de l'organisation ou les problèmes concernant les enfants ?
- Quand avez-vous prévu de publier l'article ? L'entretien sera-t-il diffusé en direct ?
- S'il s'agit de la presse écrite, avez-vous besoin d'une photo ?
- En cas d'entretien radiophonique, aurez-vous besoin d'un entretien préliminaire avec le porte-parole ?

## **Renseignez-vous sur le journaliste qui vous interrogera :**

- Enquêtez sur le public auquel s'adresse ce média : identifiez vos cibles parmi lui et le message que vous devez lui transmettre.
- Contactez le journaliste pour mettre au point avec lui le sujet dont vous allez discuter. N'oubliez pas que l'entretien commence dès le moment où vous commencez à parler. Il n'y a rien d'« officieux ». Définissez clairement les sujets. Demandez au journaliste de vous donner le type de questions qui vous sera posé et si ces dernières seront aimables ou polémiques.
- Préparez à l'avance les informations dont vous avez besoin, par exemple, des statistiques, des faits probants et une anecdote personnelle.
- Dressez une liste des messages clés que vous voulez transmettre développés en trois ou quatre points chacun.
- Formulez des phrases accrocheuses (slogans) qui résument votre message.
- Vérifiez que les informations dont vous disposez sur la question soient actualisées.
- Travaillez en collaboration étroite avec vos collègues pour dresser une première liste des questions éventuelles, pour préparer les réponses à ces dernières et pour vous exercer à y répondre oralement.

Généralement, dans un entretien, les journalistes recherchent cinq éléments principaux, connus en anglais sous le nom des cinq W<sup>2</sup>, à savoir : Qui fait quoi ? Où ? Quand ? Pourquoi ?

Parmi les questions clés figureront certainement les suivantes : Quel est le degré de gravité de la situation ? Que peut-on faire ? Quel sera le coût de l'opération/quelles sont les ressources nécessaires ?

## **Durant un entretien**

- Soyez sincère.
- Essayez de rester serein.
- N'oubliez-vous que c'est vous l'expert et non le journaliste.
- Donnez des réponses concises. Utilisez des termes simples, sans acronyme ou jargon.
- Si vous avez besoin de temps pour réfléchir, répétez la question avant de répondre.

## **2. What? Where? When? Why?**



- Ramenez toujours le journaliste vers vos messages clés. La répétition aide à faire passer le message.
- Faites preuve d'imagination, suggérez un scénario du type : « imaginez à quoi peut ressembler la situation... »
- Ne répondez jamais à la hâte à une question, mais prenez le temps de réfléchir.
- Ne fabulez pas ; si vous ne savez pas répondre à une question, dites-le.
- Ne soyez pas distrait ; veillez à mener le fil de la discussion. N'ignorez pas une question même si elle vous surprend ou que vous n'êtes pas certain de la réponse. Traitez la question très brièvement, puis revenez à votre point de discussion central, en utilisant une de ces nombreuses phrases, dites «chamrières», très utiles dans ces situations. Nous vous en citons quelques-unes ci-dessous:

- ✓ Votre question est, je pense, très importante, mais le véritable problème reste...
- ✓ Il s'agit certainement d'un point de vue à considérer, mais il est d'abord capital de concentrer nos efforts sur ...
- ✓ Le véritable problème ici est...
- ✓ Ce qu'il faut véritablement retenir ici est que...
- ✓ Selon notre étude ...
- ✓ Le nœud du problème est ...
- ✓ En revanche,...

Vous devez absolument revenir à votre point d'origine. Dans le cas contraire, vous perdez le contrôle de la conversation et laissez le champ libre au journaliste pour dicter son programme et son message.

## Pièges à éviter

Vous devez considérer chaque question comme une occasion pour vous de transmettre votre message. Cependant, il existe divers pièges que vous feriez mieux d'éviter ; nous les avons répertoriés pour vous ci-dessous :

- **Lorsque le journaliste vous prête des phrases que vous n'avez pas prononcées.** S'il vous dit : « Ne pensez-vous pas que c'est la pire des choses qui puisse être arrivée ? » et que vous approuvez, le journaliste vous attribuera cette phrase dans son article.
- **Réfutation.** Lorsqu'une question part d'un postulat que vous n'approuvez pas, vous devez le réfuter. Par exemple, si le journaliste dit : « Vous avez donc fait fi de toute prudence pour poursuivre votre nouveau et excitant projet ? », vous devez spécifier que votre décision a été prise après mûre réflexion.
- **Négations.** Lorsqu'il s'agit d'un entretien à la radio, essayez de ne pas répéter des déclarations négatives que vous désapprouvez. Si la personne qui vous interroge dit : « Donc, ce bilan est plutôt catastrophique ? », ne répondez pas « Je ne crois pas qu'il soit catastrophique, il est exactement comme nous avons prévu, compte tenu des circonstances. » Il est préférable de dire : « Non, c'était dans nos prévisions. »
- **Spéculation.** Ne vous embarquez pas dans des spéculations.

## Différences entre les médias

**Presse :** Vous pouvez être plus détendu qu'à la radio ou à la télévision. Si vous commettez une erreur, reconnaissez-le et reprenez votre réponse.

**Radio :** Ecoutez attentivement les instructions que vous recevrez quant à votre place, à l'utilisation du microphone, etc. Demandez à connaître la première question que l'on vous posera pour vous aider à vous concentrer. Prenez des notes, mais ne froissez pas le papier ; les fiches sont plus pratiques à utiliser ici. Si vous vous trompez dans votre réponse au cours d'un entretien enregistré, vous pouvez demander à réenregistrer la séquence. Si vous êtes en direct, vous pouvez rattraper la chose en disant par exemple : « Je pourrais, peut-être, expliquer ma réponse » avant de poursuivre.

**TV :** Même chose que pour la radio, sauf que vous apparaissez à l'écran. N'oubliez pas de vous tourner vers la camera et essayez de garder votre calme. Les entretiens télévisés sont souvent plus courts qu'à la radio.

## 2. Utilisation proactive des médias pour votre plaidoyer

### Ce que vous devez faire

- Identifiez les organes d'information que consultent vos cibles de plaidoyer. Si vous souhaitez atteindre le plus grand nombre de personnes possible, vous devez vous adresser aux médias de masse. Si, au contraire, vous ciblez un ministre spécifique pour l'amener à changer de point de vue, vous devez alors connaître le nom du journal ou de la station radio qu'il lit ou écoute.
  - Préparez vos messages clés pour les diffuser publiquement – ils peuvent être légèrement différents des messages directs que vous adressez aux faiseurs d'opinion et aux décideurs. Quelle est la dimension du problème ? Que doit-on faire pour relever la situation ? Qui doit faire quoi et avant quand ? Quel impact a le problème sur les enfants ?
  - Désignez un ou plusieurs porte-paroles pour parler aux médias
  - Faites preuve d'imagination quant au moyen que vous utiliserez pour pousser les médias à couvrir l'affaire:
- ✓ Vous pourriez amener un journaliste sur place pour qu'il se rende compte lui-même du problème.
  - ✓ Vous pourriez faire un communiqué de presse pour présenter de nouvelles statistiques convaincantes illustrant la gravité du problème.
  - ✓ Vous pourriez organiser une manifestation ou une action publicitaire (peut-être accompagnée d'une pétition) que les médias voudront couvrir.
  - ✓ Organisez un événement digne d'être signalé ; utilisez votre imagination et adaptez-le à votre objectif de plaidoyer de manière humoristique ou sérieuse.
  - ✓ Vous pourriez rédiger un éditorial et le faire publier dans un journal.
  - ✓ Vous pourriez animer un débat, un séminaire ou une conférence de presse, puis inviter des conférenciers et les médias.

- ✓ Vous pourriez identifier un enfant dont la situation personifie le problème et inviter un journaliste responsable à l'interroger afin de donner au problème un aspect humain. (cf. « Lignes directrices pour la protection des enfants » sur le site extranet de Save the Children International : [https://savethechildren.l.sharepoint.com/sci\\_centre/HR/Pages/childsafeguarding.aspx](https://savethechildren.l.sharepoint.com/sci_centre/HR/Pages/childsafeguarding.aspx)).
- ✓ Vous pourriez rédiger une lettre ouverte au gouvernement et tenter de la faire publier dans un journal
- ✓ Vous pourriez acheter de l'espace publicitaire dans un journal.
- ✓ Vous pourriez accorder l'exclusivité à un organe de presse. Un seul article ou rapport bien placé vaut, parfois, beaucoup plus qu'un communiqué de presse largement diffusé.
- ✓ Vous pourriez préparer du matériel pour aider le journaliste à couvrir l'affaire, par exemple, un document d'informations contextuel, des photographies, des archives vidéo ou des études de cas

Lorsque vous préparez un communiqué de presse pour votre plaidoyer, pensez que vous aurez encore besoin de publier des informations. Vos précieuses recommandations ne suffiront pas à susciter l'engouement des journalistes ; vous devez leur donner une raison de couvrir l'affaire. Cherchez des dates ou événements propices à la discussion de votre sujet. Ajoutez toujours une citation incisive qui ramène le lecteur au cœur du problème. Spécifiez ce que vous demandez de façon claire et veillez à ce que la personne ciblée pour répondre à votre demande soit la bonne. Évitez d'utiliser du jargon, car peu de journaliste comprennent les acronymes et le langage propres au développement et à la protection de l'enfant.



Enfants en train de promouvoir l'éducation de qualité par le biais de l'art, au cours d'une émission-débat, à la télévision éthiopienne

## Exercice 6.3

### Jeu de rôle sur les médias



Voici quelques échantillons de questions que vous pouvez sélectionner ou modifier, en fonction du sujet de votre entretien, pour vous préparer à parler dans les médias.

- Bonsoir M./Me/Melle/Dr. ...
- Ces derniers mois, les médias se sont considérablement intéressés à cette situation.
- Peut-être, pourriez-vous nous expliquer ce que pense votre organisation de ce problème ?
- Quelle mesure devrions-nous prendre maintenant ?
- C'est en effet très intéressant, mais n'est-il pas vrai que le véritable problème a pour origine l'intervention extérieure / l'absence de motivation chez les personnes défavorisées / l'insuffisance de l'aide fournie par les pays riches ?
- Sur quoi fondez-vous cette revendication ?
- Vous ne pouvez certainement pas attendre des spectateurs qu'ils croient que le problème vient de ... quand nous pouvons constater qu'il est la conséquence de ...
- Je comprends. Et qu'attendez-vous de notre gouvernement pour répondre à ce problème ?
- Et sur quel droit se base une organisation étrangère pour dicter à notre gouvernement ce qu'il doit faire ?
- Voudriez-vous ajouter quelque chose ?

Nous vous remercions infiniment pour le temps que vous nous avez accordé et vous souhaitons une bonne nuit.

Madeleine Albright, ancienne secrétaire d'Etat américaine, lors de la Journée mondiale de la lutte contre le sida organisée par Save the Children Alliance<sup>1</sup> en 2006 en Ethiopie.



1. Devenue aujourd'hui Save the Children International

## Utilisation des médias dans une campagne de sensibilisation aux droits de l'enfant en Colombie



### Objectif du plaidoyer

Notre objectif était de sensibiliser l'opinion publique aux droits de l'enfant, en particulier au droit de bénéficier d'une protection contre toutes les formes de violence et d'abus, afin d'inviter le gouvernement à agir.

### Sensibilisation à travers les médias de masse

Nous avons animé des jeux-questionnaires à la télévision sur les questions concernant les enfants, notamment sur la protection contre toutes les formes de violence, d'abus et d'exploitation sexuels. Plus de 10.000 enfants, issus de milieu différents, avaient participé à l'émission, et on estimait à 3 millions le nombre d'enfants spectateurs. Plus de 100 émissions avaient été diffusées à la télévision, outre les 5 millions qui auraient reçu les informations que nous avons voulu transmettre dans cette émission.

### Activités de formation et de sensibilisation

Nous avons transmis des informations sur les droits de l'enfant aux écoliers et aux communautés. Nous avons, également, organisé des ateliers de formation pour plus de 60 journalistes, et avons formé 120 enseignants aux droits de l'enfant. Nous avons, en outre, formé plus de 100 collègues de Save the Children, ainsi que le personnel d'organisations partenaires au plaidoyer et aux droits de l'enfant. Plus de 100 journalistes et responsables gouvernementaux avaient pris part à un forum de discussion sur les problèmes des enfants.

### Ce que nous avons réalisé

En l'espace de quatre ans, nous avons relevé une augmentation de 50 pour cent des dénonciations d'abus d'enfants par la presse écrite, journaux et revues compris. Soixante journalistes avaient modifié leur pratique pour rendre compte des problèmes des enfants. Enfin, 90 pour cent des 224 responsables gouvernementaux interrogés avaient reçu les informations concernant les droits de l'enfant. Une fois que notre public était plus sensibilisé aux droits de l'enfant et à l'importance de traiter le problème de la violence contre les enfants, nous pouvions créer des mécanismes visant à apporter des changements concrets dans les écoles et dans les communautés.

### Ce que nous avons appris

Les opérations de sensibilisation contribuait au plaidoyer en changeant le contexte dans lequel ce dernier se déroulait.



## Module 7

### Renforcement de capacité

---

7.1 Travail en réseau et avec des alliés

7.2 Mobilisation du public

7.3 Implication du secteur privé



## Introduction

---

Le plaidoyer requiert sans cesse l'établissement, l'entretien et l'élargissement de relations afin de produire un effet cumulatif. C'est ce dernier, en effet, qui mène vers les solutions. Nous avons déjà examiné dans un précédent module le type de relation qui nous liait aux personnes que nous tentons d'influencer. Nous allons étudier, à présent, comment nous pouvons développer des relations avec d'autres personnes afin d'amplifier notre appel commun en faveur du changement.

Nous allons voir comment vous pouvez travailler avec des alliés potentiels afin d'atteindre vos objectifs. En effet, si vous planifiez et gérez soigneusement votre travail de coopération avec des alliés, vous pouvez donner une force considérable à votre plaidoyer. Ce travail de coopération peut, en outre, vous aider à renforcer votre capacité de plaidoyer parmi les organisations de la société civile.

Par ailleurs, l'opinion publique peut, également, contribuer à renforcer de façon importante les chances d'obtenir un changement de politique. En fait, les hommes politiques sont sensibles à l'opinion publique et son soutien est vital pour l'obtention d'un changement réel et durable. Nous discuterons, dans la partie 2 du présent module, de ce qu'implique l'organisation d'une campagne de sensibilisation de l'opinion publique.

Outre les gouvernements et les organisations de la société civile, le secteur privé joue également un rôle clé dans la progression vers la réalisation des droits de l'enfant. Nous verrons, en troisième partie de ce module, comment vous pouvez impliquer le secteur privé pour consolider votre stratégie de plaidoyer.



## 7.1 Travail en réseau et avec des alliés

### Travail en réseau et avec des alliés

Pour réussir un plaidoyer touchant à des questions de politique importantes, il est nécessaire de travailler en collaboration (et parfois en concurrence) avec d'autres personnes. Les défenseurs des droits de l'enfant doivent, en effet, coopérer avec d'autres acteurs des droits de l'enfant ainsi qu'avec ceux qui travaillent sur l'aide au développement de portée plus générale.

La collaboration peut revêtir plusieurs formes et peut être officielle, informelle, provisoire ou permanente. Il existe divers termes pour la désigner, comme alliances, coalitions, réseaux et plateformes. Bien que ces distinctions évoluent en permanence, il peut être utile d'établir une forme de classification.

Types d'alliance	Caractéristiques
Réseaux	Les réseaux sont souvent informels ou n'ont qu'une structure limitée. L'accent est davantage porté sur l'échange d'informations, plutôt que sur le travail collectif.
Coalitions	Elles ont souvent une forme officielle et impliquent un travail collectif avec, généralement, des organisations de la société civile très diverses autour d'un événement ponctuel, d'une affaire ou d'une campagne de sensibilisation. Les différentes organisations se partagent les tâches de la façon la mieux appropriée.
Alliances	Il s'agit d'un accord à long terme conclu entre des partenaires de confiance sur des idéaux communs. Les stratégies et les plans peuvent être développés et appliqués collectivement.
Partenariats	Des sujets ou des organisations travaillent ensemble sur une tâche spécifique, en partageant les risques et les bénéfices. La relation qui les lie peut faire régulièrement l'objet d'une révision et d'une modification.
Plateformes	Lorsque l'effort est porté sur un problème spécifique, l'une des formes précitées peut constituer une « plateforme pour une action conjointe relative à cette question.

Les alliances formées de façon ponctuelles ou considérées improbables ou inespérées pour traiter un problème spécifique, ajoute une force politique supplémentaire. Quant à la formation de ces alliances, cela relève du domaine de la créativité et du leadership de plaidoyer.

<b>Avantages de travailler avec d'autres</b>	<b>Difficultés rencontrées en travaillant avec d'autres</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des efforts déployés à un niveau peuvent servir à soutenir ceux déployés à un autre niveau</li> <li>• Le nombre fait la force</li> <li>• Elargissement du rayon d'action</li> <li>• Représentation commune pour les intervenants indépendants</li> <li>• La multiplicité des organisations permet l'apport d'expertise dans des secteurs variés et représente des groupes différents</li> <li>• Renforcement de la société civile</li> <li>• Possibilité de partage des fonds et des ressources</li> <li>• Source d'unité, de soutien moral et de solidarité</li> <li>• La collaboration permet d'éviter la concurrence et le chevauchement d'activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le travail de coordination peut s'avérer laborieux</li> <li>• Difficulté d'adopter des buts clairs</li> <li>• Nécessité probable de compromis</li> <li>• Risques de conflits d'intérêts</li> <li>• Risque de perte de paternité par les sujets ou groupes pour leur travail</li> <li>• Risque de perte d'identité dans la multitude</li> <li>• Risque d'incompatibilité de programmes entre les organisations</li> <li>• Risque de frustration et de difficulté dans la participation</li> <li>• Risque de perte de crédibilité en cas d'éclatement du groupe</li> <li>• Risque d'exploitation des divergences d'opinions par les détracteurs</li> <li>• Risque de domination d'organisations sur le groupe</li> </ul>

## Enseignements majeurs concernant l'établissement de réseaux et de coalitions

tirés d'un atelier tenu par Save the Children International en Ethiopie<sup>1</sup>

### Principes de la coopération

- Décidez de ce que vous voulez faire.
- Mettez en place un système de leadership efficace.
- Recherchez vos partenaires.
- Adoptez les principes de base.
- Formalisez la relation.
- Fixez des objectifs.
- Nouez et cultivez des relations avec d'autres organisations ou sujets individuels.

### Difficultés généralement rencontrées dans l'établissement de réseaux et de coalitions

**Instauration d'un climat de confiance :** Cela requiert du temps et de la patience. Etablir une relation de confiance signifie que vous avez confiance dans le leadership, dans les systèmes de gestion et dans les autres membres. Cette confiance ne peut exister que si les décisions reposent sur des débats ouverts et sur un consensus ; en d'autres termes, « jouez cartes sur table. »

**Apprenez à partager le mérite de votre action :** Il est normal de partager la publicité et la visibilité du réseau. Il en est de même pour les réussites et les échecs. Engagez-vous à partager les compliments autant que les critiques.

**Maintenez le cap sur votre vision :** Maintenez une direction en fixant des objectifs basés sur un objectif collectif. (Il faut absolument éviter que votre réseau ne soit l'objet de récupération politique)

**Définissez clairement les rôles et les responsabilités de chacun :** Veillez à définir de façon précise les niveaux hiérarchiques et la structure de direction afin d'éviter le conflit d'intérêts entre les membres. La réussite d'une coalition passe, effectivement, par un bon leadership.

**Stratégie et lignes directrices concernant le contact avec les médias :** Choisissez le porte-parole pour le réseau en cas d'absence du directeur et cooptez un système d'adoption des déclarations.

**Demeurez cohérent et constant :** Le travail en réseau et en coalition repose sur les relations ; par conséquent, vous devez rester cohérent dans le choix du personnel que vous chargez de prendre des décisions au nom du réseau ou de la coalition (n'envoyez pas de personnel subalterne ou de stagiaires aux réunions).

**Partagez les informations et communiquez-les de façon efficace :** Cela implique l'existence d'une communication interne entre les membres, d'une communication externe avec le gouvernement, les bailleurs de fonds et le public ; cela implique enfin une communication inter-alliance, c'est-à-dire entre les réseaux.

1. Save the Children Denmark, "Advocacy for Education, Policy and Budget Analysis workshop", Ethiopie, Octobre 2006.

Ne précipitez pas les choses pour former une coalition. **Restez patient. Les débuts risquent d'être laborieux et vous devrez procéder progressivement pour instaurer un climat de confiance entre les membres.**

## **Etapes du développement d'une stratégie de plaidoyer en collaboration avec des réseaux et des coalitions**

### **Première étape : construction identitaire et de la vision**

Fixez les objectifs, le mandat, les valeurs et les principes directeurs du réseau ou de la coalition. Prenez des décisions concernant la gestion, le leadership et la redevabilité; nommez le membre qui accueillera le siège de l'alliance et réglez la question de l'enregistrement ; développez des termes de référence ou un protocole d'entente (cf. encadré ci-après), mais sans être trop strict.

### **Deuxième étape : mobilisation et cartographie**

Mobilisez et cartographiez les ressources existant dans le réseau ; identifiez les intervenants, les alliés, les cibles ; recherchez des membres potentiels et déterminez les critères d'adhésion (mais seulement tant qu'il n'y a pas trop de membres !); identifiez les institutions et les agences avec lesquelles vous voulez travailler. Vous devriez réfléchir, également, à l'implication du gouvernement, car cela permettrait d'accroître l'impact.

### **Troisième étape : analyse de la situation et capacité des intervenants**

Analysez les intervenants clés et leur position concernant les questions importantes ; effectuez un audit de capacité, évaluez les risques et recueillez des informations d'ordre politique et celles dont vous pourriez avoir besoin.

### **Quatrième étape : élaboration ou adoption d'un programme de plaidoyer**

Atteignez un consensus sur les sujets de plaidoyer; développez le problème clé pour chaque sujet et établissez des positions et des options politiques communes.

### **Cinquième étape : planification de stratégie et d'intervention**

A cette ultime étape, adoptez la stratégie de plaidoyer, élaborer des plans chiffrés réalistes, puis établissez des mécanismes de suivi et d'évaluation. Les membres et les coalitions pourraient, en effet, entrer en concurrence pour obtenir les financements.

## Points à incorporer dans un protocole d'entente

- **Mandat** : expliquez ce que la coalition fera et ce qu'elle ne fera pas.
  - **Adhésion** : qui peut devenir membre ?
  - **Participation** : qu'attendez-vous des participants ? La participation se fait-elle sur la base de l'égalité ou en fonction de la capacité de chacun ?
  - **Leadership** : comment et quand les dirigeants sont-ils désignés ?
  - **Gestion** : établissez des règles concernant la prise de décision et la gestion des conflits.
- ~Adoptez des règles expliquant à quel moment les membres interviennent collectivement et à quel moment ils peuvent intervenir seuls.
- ~Adoptez des systèmes de communication et de partage de l'information.
- Surveillez régulièrement les progrès réalisés.
- **Relations** : Quelles mesures devez-vous prendre pour entretenir, promouvoir et renforcer les relations ?

## Formation de coalitions

La liste de vérification<sup>2</sup> suivante vous aidera dans votre choix de former une coalition ou de vous joindre à elle



### 1 Efficacité et pertinence avec Save the Children

- L'organisation considère-t-elle la question comme une priorité ? L'adhésion à une coalition aidera-t-elle à atteindre les objectifs prioritaires et à satisfaire les priorités extérieures ?
- Save the Children constitue-t-elle une valeur ajoutée ?
- Est-ce que le soutien à la mise en place d'une plateforme et la consolidation de la société civile font partie des priorités de base ?
- La coalition aura-t-elle suffisamment d'impact ?
- Les avantages procurés par l'adhésion à la coalition sont-ils supérieurs aux inconvénients ? Ne vaudrait-il pas mieux travailler en partenariat bilatéral ou seul ?
- A titre exceptionnel, existe-t-il une raison impérieuse pour soutenir l'adhésion, même lorsque cette dernière ne fait pas partie des priorités majeures ?

### 2 Profil, légitimité et collecte de fonds

- L'adhésion à la coalition aura-t-elle un impact sur le profil, la légitimité et sur la collecte de fonds (ou, au pire, un effet neutre) ?

2. Adaptation de Save the Children UK, *Coalitions Strategy*, 2006

### 3 Capacité

- Est-ce que Save the Children a la capacité pratique de s'engager ?
- Avez-vous la capacité organisationnelle et les ressources de vous engager ou la coalition risque-t-elle d'épuiser vos ressources ?

### 4 Risques

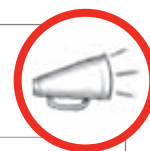
- Les risques que constitue l'adhésion sont-ils gérables ?
- Quels compromis pouvez-vous être amenés à faire ?

**Si vous décidez d'adhérer à une coalition, fixez un objectif clair pour votre engagement**

#### *A retenir*

Le choix stratégique de travailler avec d'autres organisations vous permet de tirer parti de leurs forces au lieu de lutter contre elles.

## Partenariat visant à élaborer un cadre légal pour la microfinance au Vietnam



En 2002, plusieurs ONG internationales, sous la direction de Save the Children et de Plan International, se sont regroupées pour plaider en faveur de l'instauration de conditions propices aux initiatives de microfinance au Vietnam, cherchant à accroître ainsi les moyens de subsistance des familles et, par-là même à améliorer la vie des enfants.

Save the Children est intervenue auprès de la Banque d'Etat du Vietnam (SBV) afin que les décideurs participent à nos activités visant à accroître leurs connaissances dans le secteur de la microfinance. Nous avons organisé des ateliers techniques, des visites sur le terrain et des réunions avec les autres intervenants majeurs, notamment les praticiens et les bailleurs de fonds.

En septembre 2002, le premier « Bulletin de Microfinance » du Vietnam, fondé par Save the Children, était publié. Il comprenait un résumé des statistiques du programme de microfinancement et des articles issus du personnel de SBV, de l'Association des banquiers du Vietnam et des ONG internationales. En 2004, le Groupe de travail en microfinance (MFWG) voyait officiellement le jour, établissant ainsi une tribune solide et une voix unique pour représenter le secteur.

### Ce que nous avons réalisé

Grâce à l'assistance technique de la Banque asiatique de développement, la SBV a formulé un décret établissant un cadre légal pour la microfinance, lequel a été approuvé par le gouvernement vietnamien en mars 2005. En août 2005, une cellule de microfinancement a été créée au sein de la SBV. Bien que loin d'être parfait, ce décret reconnaît officiellement les institutions de microfinancement (IMF) et leur permet d'accéder aux fonds nationaux, ainsi qu'aux fonds commerciaux étrangers. Save the Children et le MFWG ont poursuivi leur action de plaidoyer afin de perfectionner le cadre légal. La SBV a proposé des amendements importants qui, s'ils étaient approuvés par le gouvernement, alignaient bien mieux la loi nationale sur les meilleures pratiques internationales.

Save the Children a dirigé les opérations pour l'établissement du cadre légal, coordonnant les praticiens et les bailleurs de fonds, puis animant les discussions techniques avec la SBV. Nous avons, également, servi de principale ressource technique pour les décideurs et avons été reconnus comme première agence du Vietnam par le gouvernement national et par la communauté de la microfinance.

### Ce que nous avons appris

- Parler d'une seule voix : nous avons, dans un premier temps, établi une coalition unifiée de bailleurs de fonds et de praticiens au sein du pays. Cette coalition a renforcé la capacité de la communauté de la microfinance et a donné lieu à la mise en place de la MFWG, la première étape vers l'institutionnalisation de cette communauté.
- Définir des questions et savoir ce nous voulons avant de le demander : les praticiens opérant au Vietnam savaient qu'ils avaient besoin d'un cadre légal, mais ils ne savaient pas exactement ce que la loi couvrirait. Il était, donc, crucial de bien comprendre le fonctionnement général du système juridique, les lois connexes, ainsi que le droit bancaire.
- Sélectionner les bons canaux de communication, établir des relations : Save the Children a lancé le Bulletin vietnamien de la microfinance afin d'offrir une tribune permettant de s'exprimer sur ce sujet. Dès le départ, les membres du personnel clé de la SBV et de l'Association des banquiers ont été invités à y publier des articles. Ainsi, leur participation a contribué à attirer l'attention sur le bulletin et à élargir la campagne de sensibilisation menée dans le cadre du plaidoyer. Les rencontres individuelles informelles ont, également, beaucoup





aidé à l'établissement de relations productives et à l'instauration de conditions propices aux discussions ouvertes et à l'apprentissage efficace du personnel de la SBV.

- Obtenir le soutien des administrateurs du bureau de pays : Il n'est pas toujours aisé pour des administrateurs de prendre des risques inhérents au projet de plaidoyer. Les ressources allouées ne permettraient pas toujours d'obtenir des résultats spécifiques honorables dans le respect du calendrier du projet. A partir de 2002, les administrateurs du bureau de pays de Save the Children au Vietnam appuyaient pleinement l'équipe chargée de rechercher les possibilités économiques dans le cadre de l'action de plaidoyer. Le cadre légal a été formulé, Save the Children est devenue la première agence de microfinancement au Vietnam et l'investissement a porté ses fruits.
- Ne pas perdre de temps : la formation du personnel de la banque centrale dans le secteur de la microfinance pouvait prendre beaucoup de temps. Il s'agissait, donc, de ne pas perdre de temps et de commencer sa formation aussi tôt que possible.



## Collaboration des membres de Save the Children International pour influencer le processus onusien de consultation régionale concernant la violence contre les enfants



En l'an 2000, Save the Children Suède a lancé son action de plaidoyer concernant le châtiment corporel et humiliant (PHP) en Amérique latine, par le biais d'un partenariat avec l'université de São Paulo, au Brésil. Avant la fin de 2005, sept membres de Save the Children et plusieurs organisations partenaires travaillaient pour lutter contre ce fléau dans 14 pays différents à travers la région, au sein d'un réseau en croissance constante.

### Fonctionnement du travail de collaboration

En 2003, l'étude mandatée par les Nations unies concernant la violence contre les enfants a fourni une occasion de plaidoyer en or pour le travail de Save the Children sur le PHP, en particulier sous la forme de consultations régionales (réalisées pour incorporer les opinions des habitants de la région dans l'étude). Différents membres du groupe international de Save the Children ont travaillé sur différents aspects de cette étude. Save the Children Suède s'est efforcée d'inscrire l'étude dans le travail régional réalisé sur le PHP; Save the Children UK a permis la contribution mondiale de Save the Children International à l'étude sur les abus sexuels, tout comme Save the Children Norvège, qui a également dirigé la promotion des consultations d'enfants concernant la violence qui les touche.

Save the Children Norvège et Suède ont toutes deux participé au Secrétariat régional pour l'étude des Nations unies sur la violence contre les enfants, aux côtés de l'UNICEF et d'autres ONG. En prenant part à cette tribune, elles ont pu présenter le PHP comme une question prioritaire à traiter dans l'étude et ont influé, en mai 2005, sur la préparation, à Buenos Aires, du processus onusien de consultation régionale destiné à l'Amérique latine. Le Groupe de travail mondial de Save the Children sur la violence contre les enfants faisait, également, du lobbying à l'échelle internationale. La conjugaison des efforts aux niveaux régional et international a porté ses fruits lorsque le PHP a été débattu en session plénière durant la première journée de consultation régionale. L'un des orateurs était un membre de l'équipe de Save the Children Suède.

### Ce que nous avons réalisé

La tenue d'un atelier régional sur le PHP pour les membres de Save the Children et les partenaires de Buenos Aires, trois jours avant la consultation régionale des Nations unies a permis à dix organisations partenaires et à six membres de Save the Children de participer à l'événement onusien. Ensemble, ils ont fait pression pour introduire le PHP dans les documents adoptés à l'issue de l'étude. Nous ne pouvions espérer de meilleurs résultats, car le problème a été discuté à tous les niveaux et intégré dans la Déclaration finale de Buenos Aires.

Save the Children Suède a, également, établi des contacts utiles lors de la consultation régionale permettant de l'aider à progresser dans les efforts déployés au niveau régional pour soutenir les défenseurs des droits de l'enfant à utiliser le système interaméricain de protection des droits de l'homme. En faisant appel au système interaméricain de protection des droits humains pour qu'il reconnaisse le PHP comme une violation des droits de l'homme, il était possible de faire pression pour obtenir l'interdiction légale de la pratique du PHP et soutenir les partenaires pour accélérer le processus de réforme juridique dans tous les pays, individuellement. La Cour inter-américaine des droits humains a reçu une proposition selon laquelle elle devait déclarer tous les PHP contraires à la Convention américaine relative aux droits humains et que, par conséquent, ils devaient être bannis de tous les Etats membres de l'Organisation des Etats américains. Malgré le temps et les efforts considérables que supposait la réalisation de cet objectif, nous avons pu observer certains progrès.



## Ce que nous avons appris

Ce processus a montré comment différents membres de Save the Children International peuvent unir leurs efforts dans un processus de plaidoyer régional. Nous avons renforcé les liens entre les membres et les autres organisations partenaires, et nous avons utilisé au mieux notre collaboration pour nous efforcer d'atteindre des buts communs et les buts individuels de chaque organisation membre. En fonctionnant comme une alliance, nous avons pu influencer un organisme international et le pousser à traiter le problème de la violence contre les enfants.

FICHE DE TRAVAIL

7.1 Alliés et partenaires

ALLIÉ/PARTENAIRE	Valeur ajoutée de la coopération	Position par rapport au problème	Méthodes de collaboration
Identifiez les principaux sujets individuels, les organisations ou coalitions majeures (3 maximums) avec lesquels vous pouvez travailler plus efficacement à la réalisation de votre but	Quelle valeur ajoutée constitue le travail en commun ?	Quelle est leur position concernant la question de plaider (est-elle la même que la vôtre ? Est-elle différente et, dans ce cas, comment)?	Comment peut-on réussir la collaboration avec chaque allié/partenaire ?
1.			
2.			
3.			

## 7.2 Mobilisation du public

Vous serez peut-être amenés à mobiliser le soutien du public pour des raisons différentes.

### Pour influencer les décideurs par le biais de la pression du public

La capacité d'influence que possède l'opinion publique sur les décideurs varie d'un pays à l'autre. Dans certains pays, les citoyens peuvent exercer un pouvoir considérable sur les décideurs à travers des processus démocratiques. Dans d'autres, leur influence reste beaucoup plus limitée. Vous devez, donc, rester réaliste quant au véritable soutien que l'opinion publique est en mesure de vous apporter.

### Pour influencer sur les attitudes du public, sur les normes et les pratiques

Il est pratiquement toujours important d'amener le public à changer d'attitude vis-à-vis d'une question de plaidoyer afin d'apporter un changement durable dans la vie des enfants. Nous prendrons pour exemple la nécessité de changer l'attitude du public face au châtiment corporel et humiliant (PHP) afin de garantir que les familles et les communautés appuient les nouvelles politiques, législations et lignes directrices en la matière.

Le meilleur moyen de mobiliser l'opinion publique dépendra du contexte dans lequel vous travaillez et de ce que vous pouvez attendre du public, de façon réaliste. Vous pouvez, par exemple, utiliser les médias pour diffuser votre message au public, vous pouvez organiser des événements ponctuels, des réunions ou des ateliers ; vous pouvez encore développer une campagne de sensibilisation du public plus étendue afin d'organiser simultanément un large éventail d'activités.

Une **campagne** est un processus d'utilisation de l'opinion publique et de mobilisation de cette dernière visant à exercer une pression en faveur de changements escomptés en politique, dans la pratique ou dans le comportement par l'effet conjugué du lobbying, du travail en réseau, de la couverture médiatique et de l'implication de l'opinion publique. L'idée d'une campagne réside dans le fait de planifier, coordonner et inscrire dans une période de temps limitée l'ensemble de ces éléments dans le but de les développer et de les renforcer les uns les autres pour, ainsi maximiser leur impact sur les décideurs.

### Première étape : analyse de situation

Est-il possible de mener une campagne dans votre pays ? Des campagnes sont-elles déjà en cours ? Pouvez-vous concevoir une campagne adaptée à votre pays sur les plans culturel et politique ? Dans le cas où vous pouvez mener une campagne stratégique favorable à votre but de plaidoyer, envisagez de l'incorporer dans votre plan et obtenez les financements nécessaires.

---

**Deuxième étape : alignement sur les méthodes nationales et établissement de plateformes**

Si vous entrevoyez la possibilité de mener une campagne, l'étape suivante pourrait consister à aligner le programme sur les enfants, à l'étoffer et à l'intégrer dans le style de campagne local. Examinez la section précédente concernant les alliances pour voir comment vous pouvez travailler avec les autres organisations en campagne.

**Troisième étape : conception d'une campagne pertinente pour le pays, du point de vue culturel et politique**

Repérez les approches qui fonctionnent sur les plans politique et culturel, puis investissez dans l'organisation d'événements et d'activités, autant que dans l'utilisation des médias. Si vous ne disposez pas de personnel compétent pour animer ces événements et activités, recrutez du personnel. Planifiez et coordonnez, si vous le pouvez, différents éléments de la campagne, puis inscrivez-les dans le cadre d'une période limitée prédéfinie afin de les développer et de les renforcer les uns les autres.

**Dès la première étape : entretenez un réseau local de sympathisants.**

Développez progressivement un réseau de sympathisants qui vous aide à mobiliser l'opinion publique de façon régulière ou pour des actions de plaidoyer spécifiques, en écrivant par exemple des lettres, en participant à des réunions, en manifestant, etc.

## Outils permettant de gagner le soutien de l'opinion publique

**Pétitions** : pétitions électroniques ; fiches d'action ; pétitions géantes (patchworks) ; tout ce qui doit se chiffrer. Les noms de spécialistes ou de personnalités sont utilisés pour un événement public.

**Plateformes « artisanales »** : discours publics et débats de plateforme ; lettre adressée aux cibles ou aux médias ; contre-événements ou événement « fantôme » : sommets, séminaires et conférences, conférences de presse ; tournées de conférenciers ; installation de stands à l'occasion d'événements.

**Actions symboliques** : déploiement de banderoles, port de serre-poignets ou de t-shirts, organisation de manifestations ; organisation de grandes ou petites actions d'intérêt visuel, théâtre (de rue) (une salle de classe en plein air, par exemple).

**Manifestations publiques** : marches, parades ou manifestations de protestation.

**Utilisation du système** : utilisation des procédures parlementaires, réexamen d'affaires juridiques ou contrôle judiciaire ; utilisation créative des statistiques et des annonces du gouvernement ; utilisation de procédures opaques ; implication de l'opinion publique dans les processus gouvernementaux de consultation.

**Communications de masse/événements artistiques** : publicité par le biais d'affiches, de panneaux publicitaires, de la radio, de l'Internet ou de la TV ; organisation de concerts pop, de festivals ou d'autres événements auxquels participe un grand nombre de personnes, ou travail en « RP » (relations publiques) avec des célébrités, organisation d'expositions artistiques ou de vente aux enchères d'objets d'art.

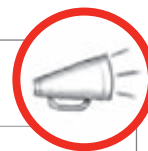
**Envoi de lettres** : envoi massif de lettres aux décideurs ou à d'autres personnes influentes par un grand nombre de gens ; vous pouvez aider en fournissant des lettres types ou des cartes postales contenant des points de discussion. Vous pouvez, également, donner des cartes préécrites.

**Organisation de campagnes avec des enfants (variations des thèmes sus-mentionnés)** : clubs de discussion (invitation d'hommes politiques) ; forums d'enfants et d'adolescents ; parlements d'enfants/adolescents ; tournées de conférenciers ; chorales, groupes musicaux ou théâtraux d'enfants se produisant dans les halls d'entrée ou dans les rues ; concours littéraires, de poésie, de dessin, de peinture ; marches ou manifestations utilisant des accessoires/symboles visuels ; expositions, exposition de photos ou visionnement de vidéo réalisés par des enfants ; éducation par un pair.

Ralliement à l'occasion de la Journée mondiale de la lutte contre le sida célébrée au Bangladesh en 2004, sous la direction du Ministre de la santé. Cette action était inscrite dans le cadre du projet de plaidoyer et de sensibilisation de l'opinion publique concernant la prévention du VIH/sida parmi les adolescents au Bangladesh. Il s'agissait d'un projet mené en collaboration avec le Ministère de la santé et de la protection de la famille, et de Save the Children USA, qui était financé par le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme.



## Des bonnets et des lettres en direction de la capitale



Dans son rapport sur la « Situation des mères dans le monde 2006 », Save the Children souligne le fait que des mesures simples et rentables, comme la protection de la tête des nourrissons à l'aide de bonnets tricotés ou confectionnés au crochet, suffiraient à sauver la vie de plusieurs des 2 millions de nourrissons qui meurent chaque année durant leurs 24 premières heures de vie dans les pays en développement.

A la suite de cette publication, Save the Children a reçu des courriels issus de tricoteurs et de «crocheteurs» demandant ce qu'ils pouvaient faire pour aider les nouveau-nés en détresse. Cet enthousiasme a permis à Save the children d'établir, en juillet 2006, un partenariat avec la fondation «Warm Up America!» afin de lancer le projet Knitters and Crocheters for Newborns: Caps to the Capital.<sup>3</sup>

Save the Children avait, cependant, reconnu que les bonnets ne couvraient pas tous les besoins de ces nourrissons. Ils avaient, également, besoin d'un porte-parole. Save the Children a, donc, publié la Loi sur la survie du nouveau-né et de l'enfant appelant le gouvernement des Etats-Unis à accroître le financement des mesures sanitaires majeures, comme l'antibiothérapie pour combattre les infections, la formation de sages-femmes qualifiées et les campagnes de vaccinations contre le tétanos pour les mères et les enfants vivant dans les pays en développement.

Dans le cadre du projet en partenariat, Save the Children a, alors, demandé aux tricoteurs et aux crocheteurs de tous les Etats-Unis de prendre trois mesures simples avant le 2 janvier 2007 afin de montrer aux dirigeants américains leur inquiétude concernant le sort des nouveau-nés à travers le monde. Ces mesures étaient les suivantes : confectionner un bonnet, l'envoyer accompagné d'une lettre adressée au Président, se mobiliser en faveur des nouveau-nés.

Le projet a atteint son point culminant à Washington D.C, à la fin du mois de janvier, avec l'organisation d'une journée spéciale ponctuée de plusieurs événements et d'interventions directes auprès des dirigeants, ainsi que d'un décompte final de plus de 280.000 bonnets pour nouveau-nés !

Ce projet a bénéficié d'un soutien massif de la part de tricoteurs et de crocheteurs provenant des 50 Etats fédéraux et de lieux lointains comme la station de recherche McMurdo en Antarctique. Les lettres et les bonnets ont afflué au siège de Save the Children, envoyés par des personnes âgées de 3 à 99 ans, allant des chauffeurs de bus aux médecins, des chefs d'entreprise aux directeurs d'institutions religieuses, des Eclaireuses aux groupements scolaires.

Au total, plus de 20.000 personnes ont envoyé des bonnets et plus de 11.000 ont écrit au Président Bush. Le 31 janvier, une délégation de 53 participants a rejoint Save the Children et la Fondation « Warm Up America! » à Washington, DC pour rencontrer leurs élus et pour plaider au nom des millions de mères et de nouveau-nés dans le monde. La délégation étaient composée de groupes d'étudiants issus des Etats du Tennessee, Kentucky, Texas, Minnesota et Caroline du nord, ainsi que de personnes de Philadelphie, de l'Illinois et du Maryland, voire d'Eclaireuses venues du Connecticut. Les membres de la délégation ont joint leurs bonnets à leur voix pour manifester leur soutien aux nouveau-nés du monde entier face aux décideurs clés.

## Mobilisation massive en faveur de « l'Education pour tous » dans la République démocratique du Congo



*Cette remarquable étude de cas concernant le travail en réseau et l'organisation de campagnes en faveur de l'éducation, nous a été fournie par Andiwo Obondoh, ancien coordinateur des projets de renforcement des capacités pour le Réseau africain de la campagne pour « l'Education pour tous » (ANCEFA), lequel est membre de la Campagne mondiale pour l'éducation (CME).*

En 2003, 45 organisations de la République démocratique du Congo (RDC) formèrent la Coalition nationale de « l'Education pour tous » qui comprend le plus grand réseau d'institutions confessionnelles, notamment l'Eglise de Kimbago, l'Armée du salut, l'Eglise catholique, l'Eglise anglicane, et plusieurs associations du corps enseignant. Ce soutien a permis de renforcer considérablement les activités de sensibilisation, car ce type d'appui constitue un véritable précédent dans l'histoire des coalitions africaines. La coalition a été placée sous l'administration du Comité national de coordination, élu par les membres tous les trois ans.

### Qu'avons-nous fait durant la Semaine mondiale d'action ?

Nous avons, en premier lieu, réussi à organiser la plus grande conférence jamais vue au stade de Kinshasa dans l'histoire de l'éducation en RDC. Ont assisté à cette conférence les hommes politiques de haut niveau, dont le Vice-président, le porte-parole de l'Assemblée nationale et le Ministre de l'éducation. Durant le rassemblement, les dirigeants ont pris plusieurs engagements concernant la reconstruction des écoles, la promotion de la scolarisation des filles, l'utilisation d'une partie du budget de la défense pour le financement de l'éducation, la révision de la fiscalité et des niveaux d'imposition, la réduction des frais d'internat et l'entière prise en charge des frais de scolarité par le gouvernement afin d'instaurer le système de l'école gratuite (c'est dans ce but que les enseignants avaient fait grève en 2005). Ils ont, également, reconnu que plus de 50 pour cent des enfants en âge scolaire n'étaient pas scolarisés, compte tenu que les taux d'inscriptions dans le sous-secteur du cycle primaire étaient de 40 pour cent.

En second lieu, nous avons mené des opérations de mobilisation communautaire dans deux régions différentes (la Province Orientale et celle de Baongo). Ces opérations étaient dirigées par des gouverneurs de différentes provinces qui ont procédé à une tournée des écoles. Ils ont attiré l'attention sur la situation politique et communautaire des écoles, tout en manifestant leur stupéfaction face au mauvais état des écoles de ces régions. Ils ont utilisé différents supports de campagne pour leurs opérations de sensibilisation, comme des t-shirts, des brochures et des autocollants.

### Pourquoi cette semaine était aussi importante pour nous ?

- Elle nous a permis de créer une grande plateforme pour les parents, les enfants, les communautés locales et les autres catégories de personnes exclues afin de soulever les problèmes existants et de demander aux responsables de prendre des mesures.
- Elle nous a permis de mieux faire connaître certains problèmes particuliers touchant les communautés locales en ce qui concerne les objectifs de « l'Education pour tous » en focalisant l'attention de la classe politique et de l'opinion publique directement sur eux.
- Elle a permis aux organisations de la société civile de rappeler leurs obligations aux intervenants et de placer le gouvernement face à ses responsabilités concernant ses promesses et ses engagements politiques, ainsi que ses plans.







- Elle nous a permis d'orchestrer une réflexion collective sur les progrès réalisés dans le cadre de l'initiative « Education pour tous » en RDC dans l'espoir d'influencer l'instauration d'un changement orienté vers les objectifs de « l'Education pour tous ».

### Ce que nous avons réalisé durant cette semaine

En faisant pression sur le parlement par l'intermédiaire du porte-parole, la coalition a obtenu la promesse d'un engagement politique accru dans le secteur de l'éducation et d'une plus grande consécration aux problèmes rencontrés par les écoles. Nous avons braqué les projecteurs sur « l'Education pour tous » et avons obtenu des garanties quant aux promesses et engagements clés exprimés.

### Questions et défis

- Au moment de la rédaction de ce guide (première édition), aucune des promesses faites durant la Semaine mondiale d'action, n'avait été tenue ; les dirigeants politiques ne se consultaient même plus. Cette situation constituait un véritable défi pour la coalition, car pour envisager l'organisation d'autres événements, nous devions mettre en place des mécanismes de surveillance afin de garantir la concrétisation des promesses et/ou engagements exprimés.
- Cet échec était la preuve manifeste que le processus d'analyse ou de révisions sur lequel reposaient l'alimentation et la préparation du programme manquait de rigueur pour une mobilisation d'une aussi grande envergure. Nous n'avions pas non plus défini avec exactitude l'enchaînement de la Semaine mondiale d'action avec le reste de notre plan de campagne pour la période 2004-2006. La campagne semblait avoir été organisée de façon ponctuelle et sans lien apparent avec le plan général d'action préparé par la coalition.

## Mobilisation de l'opinion publique en faveur de la réforme du système éducatif en Mongolie



En 2005, Save the Children UK a révisé la loi mongole relative à l'éducation dans l'optique des droits humains/de l'enfant. L'équipe en place en Mongolie a, alors, proposé et défendu plusieurs amendements cruciaux afin de garantir la reconnaissance par le système éducatif du droit à l'instruction de tous les enfants, la mise en place d'un environnement favorable et protecteur dans lequel tous les enfants puissent exercer pleinement leurs droits, la promotion de la participation des enfants et des citoyens aux décisions concernant l'éducation, et la définition précise des attributions des principaux débiteurs d'obligations, concernant l'autorité et les responsabilités qui leur étaient conférées, ainsi que leur transparence vis-à-vis du public.

### Ce que nous avons réalisé

Grâce à nos efforts de plaidoyer, 29 dispositions spécifiques ont été changées et/ou inscrites dans la législation. Nous pensons avoir apporté davantage que des changements dans la politique et la législation en matière d'éducation ; nous avons également contribué à changer la société et avons donné une impulsion à la démocratie et aux droits humains en Mongolie.

Pour la troisième fois dans l'histoire de la Mongolie, des groupes de la société civile garantissaient des changements dans la législation (après avoir préalablement apporté des changements dans les lois relatives à la violence familiale et sur les ressources minérales). C'était la première fois qu'une ONG internationale s'impliquait aussi profondément et dirigeait un plaidoyer avec le soutien de nombreux intervenants à tous les niveaux, y compris les enfants eux-mêmes.

Nous pensons que ces remarquables progrès réalisés dans la législation et dans la politique concernant l'éducation apporteront des changements durables pour tous les enfants de Mongolie. Après l'adoption de la loi, nous devons encore apporter notre soutien pour la mettre en œuvre.

### Ce que nous avons appris

Nous avons travaillé avec divers partenaires qui ont contribué au succès de notre action de plaidoyer, notamment avec Child Rights and Education Alliance, le Groupe de pression parlementaire pour le développement et la protection de l'enfant, les médias de masse (qui ont couvert nos deux campagnes), les parents et les enseignants qui ont participé aux débats ouverts et les enfants, qui ont apporté une contribution unique et inestimable au processus. Ils ont tous exprimé leurs opinions à travers notre recherche, les débats ouverts/télévisés/radiophoniques et par le biais d'événements spéciaux, comme des discussions en direct et des compositions littéraires. Tout cela n'aurait pas été possible sans la motivation et l'engagement de tous les membres de l'équipe en place en Mongolie. Nous avons visé très haut et avons atteint notre objectif.

Province de Dornod en Mongolie: enfants en train de jouer dans un centre communautaire soutenu par Save the Children.



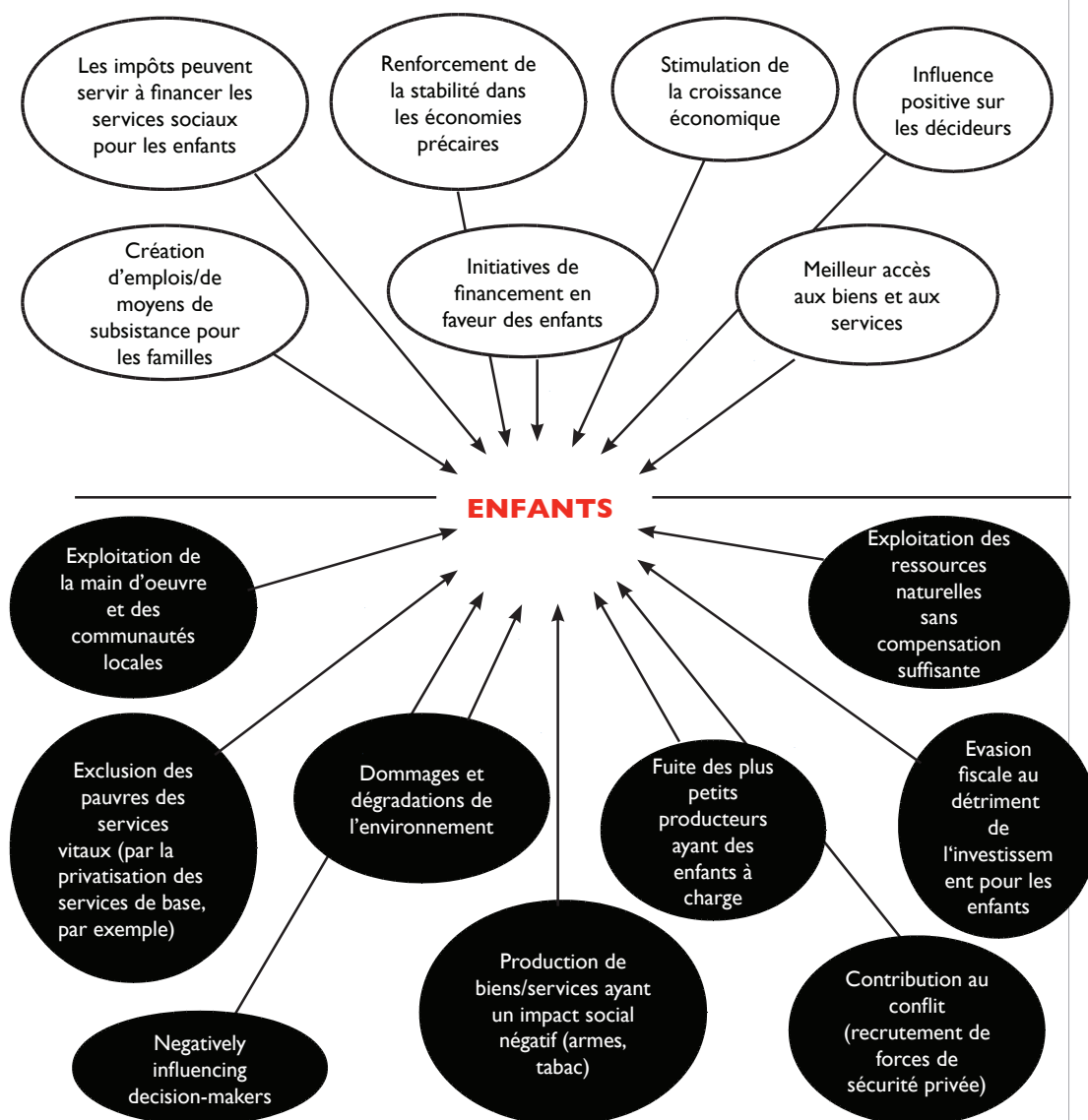
## 7.3 Implication du secteur privé

### Impact du secteur privé sur les enfants

Pour comprendre les risques et les avantages que représente l'implication du secteur privé dans le cadre de vos objectifs de plaidoyer, vous devez examiner l'impact général, c.-à-d. positif et négatif, que le secteur privé peut avoir sur les enfants.

Le schéma ci-dessous n'est pas exhaustif, mais peut servir à générer des discussions et des idées.

### Effets potentiellement positifs et négatifs du secteur privé sur les enfants



○ = Effet potentiellement positif du secteur privé sur les enfants

● = Effet potentiellement négatif du secteur privé sur les enfants

## Impliquer le secteur privé pour un impact durable dans la vie des enfants

Save the Children peut travailler en partenariat avec le secteur privé ou tenter d'influencer sa politique et sa pratique depuis l'extérieur par le biais du plaidoyer. Néanmoins, il est capital de bien mesurer les risques et les avantages avant d'impliquer le secteur privé (il serait judicieux de consulter vos lignes directrices relatives à l'implication du secteur privé).

### Implication du secteur privé sous la forme du partenariat

Avantages	Risques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influence accrue sur les décideurs</li> <li>• Accroissement des ressources (financières et humaines) pour votre travail</li> <li>• Apport des compétences du secteur privé pour la gestion et la budgétisation de projet</li> <li>• Partage des meilleures pratiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte potentielle de crédibilité si vous n'êtes pas perçu comme un véritable défenseur des besoins et des droits des enfants</li> <li>• Votre partenaire souhaite utiliser vos relations pour les relations publiques (RP) et n'a pas l'intention de créer un réel changement (ce risque est parfois appelé en anglais « innocence by association »).</li> </ul>

### Analyse en bonne et due forme

L'expression « en bonne et due forme » renferme plusieurs définitions différentes. Elle fait référence ici aux recherches effectuées en profondeur pour identifier les risques et les avantages que représente le fait de travailler avec une entreprise en particulier. Lorsque vous procédez à une recherche en bonne et due forme, vous devez réfléchir aux questions suivantes et à leurs implications :

**Impact sur les enfants :** Que pouvez-vous apporter aux enfants en travaillant avec cette entreprise en termes d'impact sur ses pratiques de travail, de mobilisation de ressources supplémentaires (non-financière), de changement de politique ou de financement supplémentaire ?

**Image :** Ce partenariat est-il bénéfique ou nuisible à l'image de Save the Children (à ce qui fait la spécificité et l'exclusivité de Save the Children) ? A quel niveau de risque soumettez-vous votre réputation par votre acceptation ou votre refus de cet engagement ?

- Quelle est le degré de compatibilité du portefeuille des produits de l'entreprise avec les valeurs fondamentales et la mission de Save the Children ?
- Quel impact votre partenaire du secteur privé aura-t-il sur le nom et la réputation de Save the Children ?
- L'entreprise a-t-elle été récemment impliquée dans des controverses ou dans des procédures judiciaires (dans les 5 à 10 dernières années au minimum) ? Dans ce cas, quelle en était la raison ? Quel parti pourriez-vous en tirer pour proposer un partenariat ?

- L'entreprise se porte-t-elle bien financièrement ?
- Est-ce que l'entreprise a établi une politique concernant la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ou manifeste son engagement à en développer et à en appliquer une?

**Ressources :** Quelles exigences risquerait-on d'avoir à votre égard dans la pratique et pourriez-vous y répondre? Quel est le coût/bénéfice potentiel ?

**Conflits:** Peut-il exister des conflits d'intérêt concernant vos priorités de programme ou de plaidoyer, ou encore quant au respect/à la protection des droits de l'enfant ?

- Qui est le propriétaire de l'entreprise et comment est-elle structurée ? Comment s'appellent ses filiales et qui sont ses principaux fournisseurs ?
- A-t-elle des liens avec un secteur controversé ou avec des organisations politiques/religieuses ?
- L'entreprise est-elle la fournisseuse principale d'un secteur exclu (industrie de l'armement, du tabac ou des boissons alcoolisées)?
- Quels sont les pays d'implantation de l'entreprise, les pays fournisseurs et les pays représentant un marché de consommateurs ?
- Ces pays représentent-ils un problème pour vous (par exemple pour la sécurité du personnel de Save the Children) ?
- Quelles sont la politique ET les pratiques de l'entreprise en matière d'emploi, notamment en ce qui concerne le travail des enfants ?

**Autre :** Quel est le coût d'opportunité de cette relation, autrement dit ce partenariat serait-il l'option la plus bénéfique ou profitable parmi tout ce que vous pourriez entreprendre d'autre ?

Vous pouvez, également, lancer une recherche sur Google concernant les résultats de l'entreprise. Tapez son nom (sous lequel elle a été légalement enregistrée), puis ajoutez des mots clés comme « violations des droits de l'enfant », « abus », « exploitation », etc. Si l'entreprise est une contrevenante, une simple recherche sur Google vous permettra d'accéder aux informations ayant été publiées à son sujet (articles de presse, poursuites judiciaires, etc.). Attention, vous ne trouverez pas ces informations sur le site Internet de l'entreprise.

## Autres considérations préalables à l'implication du secteur privé

Une fois vos recherches en bonne et due forme terminées, vous devriez démarrer sur de bonnes bases en posant à votre futur partenaire des questions révélatrices qui vous aideront à juger si votre travail de collaboration sera suffisamment efficace pour atteindre vos objectifs de changement. Les questions sont les suivantes :

Est-ce que votre partenaire potentiel...

- a de bons résultats ?
- jouit d'une autorité/d'un respect satisfaisant(e) au sein de son propre secteur d'activité?
- jouit d'une autorité/d'un respect satisfaisant(e) parmi les autres secteurs et les autres intervenants principaux?
- dispose d'un large éventail de contacts utiles qu'il est prêt à partager avec vous ?
- a accès aux informations/ressources/résultats d'expérience qui vous intéressent ?
- apporte des compétences techniques et théoriques complémentaires aux vôtres et/ou à celles de vos autres partenaires ?
- possède un système de gestion et de gouvernance rationnel ?
- est stable et fiable financièrement ?
- a un personnel stable ?
- dispose d'une capacité de cohésion face aux difficultés ?

## La décision de s'engager avec un partenaire issu du secteur privé

Si, après en avoir mesuré les risques et les avantages potentiels, vous décidez de vous engager aux côtés d'un partenaire issu du secteur privé, vous devez alors procéder aux mêmes réflexions, mais du point de vue de vos autres partenaires, concernant les problèmes et les enjeux que représente le partenariat avec une entreprise du secteur privé (cf. Session 7.1 sur le travail en réseau et avec des alliés).

Vous devez, également réfléchir à ce que vous ferez en cas de désaccords avec les autorités publiques, en cas de désaccord avec l'opinion publique ou de sujets embarrassants impliquant des histoires de corruption ou de scandale.

## La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est le concept dans lequel les entreprises ont l'obligation de tenir compte des intérêts de leurs clients, de leurs employés, de leurs actionnaires, de leurs communautés, ainsi que des préoccupations écologiques dans tous les aspects de leurs activités. Cette obligation va au-delà de leur obligation statutaire de respecter la législation.

### Qu'entendons-nous par RSE ?

La signification de RSE peut varier d'une personne à l'autre, mais au sein de Save the Children, la RSE est définie comme suit :

- les devoirs et responsabilités qu'a une entreprise de protéger et de respecter les droits de l'enfant dans la société où elle est implantée ;
- ces devoirs et responsabilités visent, notamment à garantir et à promouvoir la responsabilité sociale des entreprises vis-à-vis de la main-d'œuvre, des communautés et des pays d'implantation ou concernés par les activités de l'entreprise ;
- une exigence minimale : les entreprises doivent garantir que leurs activités ne nuisent pas aux différents « intervenants » concernés par leurs activités.

La RSE est souvent taxée de « poudre aux yeux », de « relations publiques » (RP) ou de « blanchiment vert ». En d'autres termes, les entreprises peuvent utiliser la RSE pour rehausser leur image, mais sans apporter de véritables changements. La réalité sera différente selon les personnes et selon les entreprises – avec la pratique, vous apprendrez à mieux faire la différence !

### Pourquoi la RSE est-elle importante pour les affaires ?

Certaines entreprises considèrent la RSE comme une stratégie de défense afin de minimiser le risque d'être l'objet d'une publicité négative, d'un boycott de la part des consommateurs, de poursuites pénales ou judiciaires. D'autres considèrent la RSE comme une stratégie offensive qui leur permet de se détacher de leurs concurrents, de gagner de nouveaux clients, de rehausser leur image de marque et de contribuer à la stabilisation de l'économie.

### Comment Save the Children peut-elle intervenir dans le travail des entreprises ?

Save the Children peut aider les entreprises à accroître le bien-être des enfants de plusieurs manières. En voici quelques exemples :

- elle peut montrer aux entreprises l'impact négatif qu'elles ont sur les enfants par leur action ou par leur inaction
- elle peut mettre en lumière le point où l'action de l'entreprise a eu un impact particulièrement positif sur les enfants

- 
- elle peut aider les gouvernements à obtenir des entreprises une garantie d'impact positif sur les enfants
  - elle peut veiller à l'application en bonne et due forme des lois et des lignes directrices en vigueur (en aidant, par exemple, les entreprises à formuler les bons codes de conduite pour protéger les enfants, en aidant à faire un suivi des codes de conduite)
  - elle peut contribuer à l'établissement, au développement et à l'application par les entreprises de stratégies visant à fournir des services pour les enfants concernés
  - elle peut apporter des exemples de meilleures pratiques en matière de co-direction





## **Codes et normes juridiques pertinents :**

### **Normes juridiques externes**

- Organisation Internationale du Travail (OIT) : Conventions relatives au travail des enfants
- Règlementation douanière des Etats-Unis
- Règlementations européennes
- Lignes directrices de l'OCDE pour les entreprises multinationales
- Normes des Nations unies sur les entreprises et les droits de l'homme

### **Codes relatifs à l'initiative multipartite :**

- Association pour le travail équitable (FLA)
- Norme de responsabilité sociale SA 8000
- Initiative pour le commerce éthique
- Initiative relative à la transparence des industries extractives
- Processus de Kimberley pour les diamants de la guerre

### **Principes/lignes directrices volontaires généraux**

- Pacte mondial des Nations unies
- Initiative mondiale sur les rapports de performance
- Principes mondiaux de Sullivan
- Principes volontaires sur la sécurité et les droits de la personne

## Plaidoyer visant à éliminer les pires formes de travail de l'enfant dans l'industrie du chocolat



C'est au début des années 1990 que Save the Children a entendu parler pour la première fois de traite d'enfants en Afrique de l'Ouest par des organisations locales. Au Mali et au Burkina Faso, des enfants et des adolescents faisaient l'objet de transactions et étaient contraints de travailler dans les exploitations de cacao en Côte d'Ivoire.

En 2000, la télévision britannique montrait un documentaire sur la traite des enfants au Mali qui étaient acheminés jusqu'en Côte d'Ivoire où ils étaient asservis dans les plantations de cacao et étaient soumis aux pires formes du travail de l'enfant. Aux Etats-Unis, le sénateur Harkin d'Iowa et le représentant Eliot Engel ont réagi en exprimant leur profonde indignation. Ils ont pressé l'industrie américaine du chocolat d'établir des mécanismes clairs afin d'éliminer le phénomène de « l'esclavage des enfants » dans les plantations de cacao. Le Protocole Harkin-Engel sur le cacao a, ainsi, vu le jour afin d'éliminer, avant la fin de juillet 2005, les pires formes du travail de l'enfant dans la filière du cacao.

Entretiens, Save the Children Canada apportait son assistance à des enfants concernés par la traite et protégeait les autres. Nous avons ouvert un centre de transit à la frontière du Mali et de la Côte d'Ivoire pour les enfants rapatriés et interceptés. Nous avons, également, créé des réseaux afin d'échanger des informations et avons diffusé, par l'intermédiaire des médias locaux, des informations concernant les droits et la protection des enfants. Nous avons commencé à soutenir les systèmes éducatifs informels et officiels au Burkina Faso et au Mali, en ouvrant de nouvelles écoles, en mettant en place de nouveaux programmes scolaires et en établissant des comités locaux de sensibilisation pour lutter contre le trafic d'enfants.

En partenariat avec Save the Children Italie, nous avons lancé une campagne de sensibilisation publique mondiale appelée « Campagne pour un chocolat juste ». Nous avons pris part aux principales conférences internationales, notamment celles du G8 et du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD). Nous y avons présenté des témoignages, recueillis dans notre centre de transit, d'enfants qui avaient été vendus et achetés à travers la filière du cacao. Les médias canadiens et internationaux ont assuré une forte couverture médiatique et notre personnel en place en Afrique de l'Ouest a été interrogé par la BBC au cours d'un reportage qui a été diffusé. Nous avons également publié des documents de recherche concernant ce problème et les avons distribués en grand nombre aux responsables des gouvernements canadien, américain et des pays de l'Afrique de l'Ouest, à l'OIT et aux ONG.

Les principales entreprises impliquées dans le secteur du chocolat nous ont contactés pour nous demander de les aider à lutter contre les pratiques de travail des enfants dans leur filière. L'Association canadienne des fabricants de confiserie, Hershey aux Etats-Unis, Masterfoods et la Fondation mondiale du cacao nous ont envoyés leurs rapports d'activité faisant état de l'application du Protocole Harkin-Engel sur le cacao.

Au début de 2005, nous avons commencé à travailler directement avec ces entreprises. Nous sommes partis en Afrique de l'Ouest en compagnie des représentants de la Fondation mondiale du cacao et de Hershey USA pour effectuer une visite sur le terrain en « bonne et due forme » et étudier la situation du travail de l'enfant. Nous avons assisté à des réunions multipartites sur les progrès réalisés par les entreprises spécialisées dans le chocolat concernant l'application du protocole Harkin-Engel. Nous avons réuni un panel pour participer à la Conférence internationale des entreprises éthiques, à Washington DC. Parmi les participants figuraient les ambassadeurs de la Côte d'Ivoire à Ottawa et à Washington DC, des responsables importants du bureau du député Engel, la Fondation mondiale du cacao et Save the Children Canada. Nous nous sommes, également, efforcés d'influencer les décideurs gouvernementaux en présentant notre travail au bureau du sénateur Harkin et devant le personnel affecté à un comité du Congrès américain.

Juin 2005 était la date fixée par le protocole Harkin-Engel sur le cacao pour l'élimination de l'esclavage des enfants dans les plantations de cacao. Nous avons donc mis en place, dans





nos locaux, un forum international d'experts internationaux sous le nom de «La protection de l'enfant dans le commerce des matières premières : le cas du cacao » coïncidant avec le jour de l'expiration du délai. Le forum a réuni des dirigeants gouvernementaux du Canada, des USA et d'Afrique de l'Ouest, ainsi que des leaders de l'industrie du chocolat, des ONG et l'OIT. Etaient également présents Save the Children UK et USA. Notre but était d'établir une collaboration internationale afin de garantir, notamment un suivi et un contrôle crédibles du processus de certification de la production du cacao, conformément aux termes du protocole Harkin-Engel. Nous avons procédé à une évaluation extérieure afin de surveiller l'application du protocole, en faisant valoir que les engagements qui avaient été pris précédemment n'avaient pas été tenus, compte tenu de l'absence de contrôle de la part du gouvernement.

## Ce que nous avons réalisé

De toute évidence, peu de choses avaient changé pour les enfants jusqu'alors. La date buttoir de juin 2005 pour la pleine application du protocole Harkin-Engel sur le cacao était passée et les enfants continuaient à travailler dans les exploitations de cacao dans des conditions inacceptables. Le sénateur Harkin exprimait sa déception en ces termes : «Je suis déçu que la date du 1er juillet établie dans le protocole n'ait pas été pleinement respectée. » Les législateurs ont exprimé leur mécontentement, mais l'industrie du chocolat n'en a pas subi les conséquences. En fait, les entreprises avaient négocié une nouvelle date buttoir pour le protocole, leur accordant la période allant jusqu'à juillet 2008 afin d'appliquer une solution pour la moitié des zones de production de cacao de Côte d'Ivoire et du Ghana.

## Révélation publique du problème pour multiplier les pressions

Faute d'avoir obtenu des résultats concrets, Save the Children Canada décida de révéler au public le problème du travail des enfants dans l'industrie du chocolat. Nous avons travaillé avec Carol Off, le journaliste canadien, dont le livre « Bitter Chocolate »<sup>4</sup> a été publié en 2006.

## Situation au moment de la rédaction de ce guide<sup>5</sup>

Le gouvernement américain a créé un organisme de supervision chargé de surveiller la mise en œuvre du protocole prorogé Harkin-Engel. De notre côté, nous poursuivions inlassablement nos efforts avec l'ensemble des intervenants pour éliminer le trafic des enfants et les pires formes de travail des enfants dans l'industrie du chocolat.

## Ce que nous avons appris

**Fait probant** : L'une des principales forces de notre plaidoyer était constituée par le fait probant que nous possédions sur l'étendue du problème

**Utilisation d'instruments juridiques internationaux et nationaux** : Nous avons été en mesure de présenter des arguments juridiques raisonnés pour amener le gouvernement à intervenir et nous avons concentré nos efforts sur le problème en utilisant des instruments légaux comme la Convention 182 de l'OIT sur l'interdiction des pires formes du travail des enfants et la Convention des Nations unies relative aux droits de l'enfant, ainsi qu'avec leurs versions nationales adaptées au contexte de l'Afrique de l'Ouest.



4. Le chocolat amer  
5. De la 1ère édition



## **Utilisation des connaissances locales sur la scène internationale, renforcement de la crédibilité :**

Nous avons publié une étude crédible sur l'Afrique de l'Ouest et l'avons présenté sur la scène internationale. En travaillant avec des entreprises américaines spécialisées dans le chocolat et avec des ONG, nous avons pu établir des relations et accéder à des responsables clés du gouvernement américain. Ces derniers constituaient nos personnes influentes qui nous relayaient pour présenter le problème au gouvernement.

## **Formulation rigoureuse des messages et bonne relation avec les médias:**

Nous avons, également, réussi à rendre le problème public en utilisant nos relations avec les médias internationaux et en formulant des messages bien ciblés. L'ensemble des informations presse avaient été distribuées aux principaux décideurs avant toute couverture médiatique.

**Comprendre comment on s'engage aux côtés du secteur privé :** Notre expertise en matière de responsabilité sociale de l'entreprise et sur la mobilisation du secteur privé nous a permis de produire du matériel qui montrait que nous comprenions la complexité de la filière du cacao. Nous nous sommes rendus compte que les fabricants de chocolat n'étaient pas toujours bien informés des pratiques utilisées par les producteurs de cacao. Cela nous a permis de trouver un terrain d'entente.

Alieu Kassama, 17 ans qui fait partie de l'association « Alliance pour la protection de l'enfance » en Gambie, soutenue par Save the Children.



FICHE DE TRAVAIL

7.3 Acteurs du secteur privé

Alliés ou adversaires potentiels dans le secteur privé	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
Quel intérêt ont-ils en commun avec votre question de plaidoyer?			
Quelles forces apporteraient-ils dans une alliance potentielle de plaidoyer ?			
Quels risques pourrait engendrer cette alliance ?			
Quels sont les éléments sur lesquels vous pouvez exercer une influence pour tenter de changer les pratiques de l'entreprise (clients, actionnaires, employés, décideurs, etc.)?			
Quel pouvoir pourriez-vous avoir sur chaque personne influente ?			

1. Adaptation de Training for Action, Saferword, 2005



## Module 8

### Planification de l'action

---

#### 8.1 Elaboration d'un plan d'action



# 8

## Module

## Introduction

---

Votre analyse est maintenant quasiment complète et vous allez pouvoir élaborer votre stratégie de plaidoyer. Vous pouvez, à présent, planifier votre action dans les détails, en prévoyant le moment de l'intervention et en identifiant le/la personne que vous chargerez d'intervenir. Vous compilerez, en outre, l'ensemble de votre travail dans un plan de mise en œuvre afin de vous orienter tout au long de votre action de plaidoyer.

Votre analyse du processus politique vous aidera à donner une orientation à votre plaidoyer afin d'influencer le processus de décision. Les cibles que vous avez identifiées, à savoir les décideurs et les personnes influentes de leur entourage, constitueront les pierres angulaires de votre approche aux différentes étapes du processus de décision.

Il est préférable d'articuler le plan d'action autour des types de messages que vous devez transmettre, des destinataires de ces messages et des canaux de communication. Vous spécifierez, également, les noms de vos alliances, le type de coalition ou d'alliance que vous prévoyez et le type de participation que souhaitez pour les enfants. Si vous avez l'intention de mobiliser l'opinion publique pour faire du lobbying, vous devez expliquer dans votre plan comment et à quel moment vous allez y procéder. Vous devrez, également, prévoir les ressources dont vous aurez besoin, ce dont vous disposez et les ressources supplémentaires que vous pourriez obtenir.

Lorsque tout est prêt, réfléchissez aux occasions qui pourront servir de tremplin à votre action de plaidoyer et au moyen d'en tirer pleinement parti.



## 8.1 Elaboration d'un plan d'action

Jusqu'à présent, nous nous sommes intéressés au renforcement des compétences organisationnelles à travers les diverses étapes du cycle de plaidoyer. Il est maintenant temps de rassembler tous les éléments de votre travail pour élaborer un seul et même plan de mise en œuvre.

Lors de l'élaboration de votre plan, vous devez :

- utiliser votre cartographie du processus politique pour identifier les différentes étapes du processus de décision et les périodes auxquelles elles correspondent, ainsi que les cibles les plus importantes à chacune des étapes.
- revoir votre liste d'occasions de plaidoyer mentionnée à la section 4.2 de ce guide et voir comment vous pouvez les intégrer dans votre calendrier.
- réfléchir au moyen d'impliquer les enfants aux différentes étapes.
- utiliser votre analyse des cibles et des personnes influentes, choisir l'approche et les tactiques les plus efficaces pour chaque cible
- utiliser votre analyse des messages pour les différents publics, réfléchir au meilleur moyen de communiquer votre message à chacun d'eux.

Les deux modules suivants sont consacrés aux processus de suivi et d'évaluation du travail de plaidoyer (module 9) et à la budgétisation et mobilisation des ressources (module 10). Lorsque vous élaborerez ces parties-là de votre stratégie, vous devrez les intégrer, également, dans votre plan d'action.

### Exemple

#### **Journée mondiale de la lutte contre le sida à Addis Abéba, en Ethiopie, le 1<sup>er</sup> Décembre 2006**

Dans le cadre d'une stratégie de plaidoyer à long terme, Save the Children en Ethiopie a utilisé la Journée mondiale de lutte contre le sida comme une occasion d'attirer l'attention et d'amplifier ses messages. Plus de 350 personnes se sont réunies à l'hôtel Hilton d'Addis Abeba, à l'occasion de cet événement. Parmi elles figuraient le personnel de Save the Children, des enfants, des parents, des enseignants, des ONG partenaires de Save the Children, des bailleurs de fonds, des hommes politiques et les médias. Ensemble, ils sont montés sur le podium pour transmettre, chacun à sa manière, un message aux décideurs concernant l'importance d'investir dans un enseignement de qualité pour les enfants éthiopiens. L'événement a permis de diriger les projecteurs sur les besoins des enfants touchés par le VIH et le sida. Des enfants issus des régions couvertes par le programme ont participé à un concours artistique dans lequel ils devaient présenter, avec des dessins, leur vie d'enfants scolarisés et leur vie d'enfants non-scolarisés. Les gagnants ont été sélectionnés parmi 3.000 enfants d'Addis et de Debra Zeit représentant 24 écoles-concurrentes. Ensuite, nous avons fait encadrer les dessins que nous avons disposés sur des chevalets dans le hall de l'hôtel et les enfants sont venus, eux-mêmes, commenter leurs dessins en pointant du doigt les problèmes qu'ils avaient voulu illustrer. Madeleine Albright, l'ancienne Secrétaire d'Etat américaine et notre principale oratrice, était assise aux côtés des 24 jeunes artistes et a eu ainsi l'occasion de s'entretenir directement avec eux. En outre, deux d'entre eux ont été invités par une chaîne de télévision locale à participer à une émission-débat, intitulée « Meet ETV », pour parler de leurs dessins et discuter de l'importance de l'enseignement de qualité.



## Planification des activités et décomposition en étapes

- Réfléchissez à votre mode de collaboration avec les autres, à vos alliés, au choix de l'opinion publique ou du secteur privé pour votre travail de collaboration.
- Choisissez, ensuite, les événements externes les mieux adaptés à vos besoins pour transmettre vos messages efficacement.
- Planifiez, dans un dernier temps, des activités spécifiques qui vous permettront d'atteindre vos objectifs de plaidoyer. Choisissez les personnes que vous chargerez d'animer ces activités, fixez le calendrier de ces dernières et choisissez le lieu de leur déroulement.

Pour planifier vos activités de plaidoyer, vous devez prendre comme référence des occasions ou événements spécifiques et parer à tous les préparatifs. Vous devez, ainsi dans un premier temps, décider de ce dont vous avez besoin pour tirer le meilleur parti possible d'une occasion. Demandez-vous, ensuite ce que vous devez faire et dans quel délai pour être correctement préparé.

L'exemple suivant illustre la planification d'un événement de plaidoyer en prévision de la visite de représentants de la Banque mondiale :

La *cible* est le ministère de l'éducation qu'il faut convaincre de l'importance de consulter les enfants avant d'établir le programme scolaire.

Planification des préparatifs *de l'événement* : la visite dans le pays des haut-représentants de la Banque mondiale est prévue pour l'année prochaine. Ils pourraient constituer, pour votre pouvoir d'influence, une filière vous permettant de remonter au ministre.

*Personnes influentes* : afin d'atteindre les représentants de la Banque mondiale, votre plan est d'agir principalement par l'intermédiaire de l'Institut de la société civile pour l'éducation, car vous pensez que l'Institut aura beaucoup plus d'influence que vous.

### Activités :

Dans l'immédiat, établir des liens personnels avec les membres de l'Institut et les convaincre :

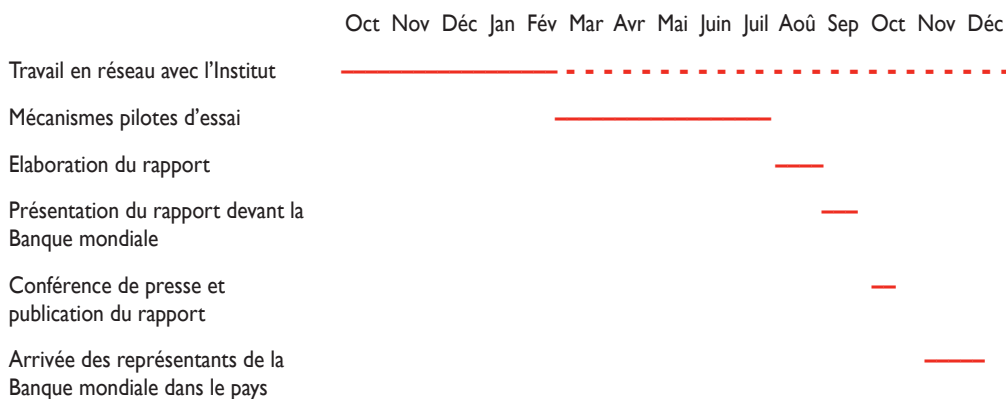
- de produire un rapport, dans lequel ils recommandent de consulter les enfants pour formuler un nouveau programme scolaire (le rapport doit être terminé dans un délai maximum d'un mois avant l'arrivée des haut-représentants)
- de désigner un membre éminent de l'Institut pour présenter le rapport à la Banque mondiale durant la période de sa visite
- d'organiser le lancement et la couverture médiatique de l'événement afin d'accroître l'impact du rapport sur ce pays (une semaine avant la visite officielle)
- d'intégrer dans le rapport, afin de le rendre plus convaincant, des exemples concrets où la consultation des enfants concernant le développement d'un programme scolaire s'est avérée bénéfique pour d'autres pays. Il faudrait, également, décrire dans ce rapport la mise en œuvre éventuelle du processus de consultation dans le pays, et évaluer son coût. Cela impliquera la mise en place de projets de recherche pilote,





de préférence avec la coopération d'un membre de l'Institut relatif au comité de recherche.

Afin de vous assurer de la bonne séquence des activités, vous pouvez les cartographier visuellement dans un diagramme comme l'exemple indiqué ci-dessous :



## Le plan d'action

Vous devez, à présent, regrouper les informations pratiques expliquant qui fera quoi et quand. Vous pouvez vous servir de vos propres outils ou reprendre l'exemple que nous vous proposons ci-après sous la forme d'un simple résumé (veuillez remarquer que cet exemple illustre une initiative de plaidoyer correspondant à un calendrier différent de celui indiqué ci-dessus).

## Exemple



### L'éducation intégratrice (EI)

**But :** Tous les enfants du Soudan, en particulier de ceux qui sont touchés par le conflit armé, ont accès sans discrimination à un système éducatif de qualité qui leur dispense des connaissances et une protection tout en garantissant l'application de leurs droits et de la réalisation de leurs aspirations.

**Objectif :** Avant la fin 2010, la promulgation par le Ministère de l'éducation d'une politique d'éducation intégratrice, garantissant l'accès de tous les enfants à l'éducation, indépendamment de leur origine ethnique, de leur genre, de leurs ressources financières et/ou de leur stade de développement physique, cognitif ou émotionnel.

Extrants	Activités	Délai	Personne en charge	Ressources nécessaires
Personne de contact identifiée : David Onunda	Atelier			
Plan de travail finalisé	Distribuer le projet pour susciter des commentaires et produire un plan final	30 mai 2007	David	Heures de travail du personnel
Messages principaux finalisés	Elaborer les messages principaux. Faire circuler les messages pour susciter des commentaires dans un délai de 1 semaine  Formulation finale des messages adoptés	7 juin	Ad-Dirdeery Salih	Heures de travail du personnel
Le Directeur Général (DG) de l'enseignement spécialisé (et autres services appropriés) est un allié de l'EI (et recueille des infos sur l'enseignement spécialisé)	Rencontrer le DG de l'enseignement spécialisé pour connaître les plans gouv. en cours, les ressources disponibles, les sympathisants au sein du gouv. et pour l'encourager à soutenir l'EI	Juin	Sara chez KHT Représentants de tous les Etats	« Leave behind » matériel sur l'EI Pour le DG  Heures de travail du personnel transport
Sensibilisation à l'EI grâce à des campagnes d'inscriptions scolaires	Présenter des messages sur l'EI devant tout le monde à travers les porte-paroles traditionnels, la musique et le théâtre	Juin	Tout le monde	Financement par l'UNICEF
Liste de distribution élaborée pour servir d'outil de suivi de plaidoyer	Elaborer une liste de distribution de l'EI permettant les remises à jours	Juin-juillet	David Tout le monde	IT Heures de travail du personnel
Promotion de l'EI durant la Journée de la radio et de la télé en faveur des enfants	Identifier des enfants chargés de la promotion, de l'animation d'un atelier pour préparer la journée de promotion de l'EI	Septembre	Tout le monde	UNICEF/Save the Children Heures de travail du personnel
Des statistiques spécifiques au Soudan ont été collectées	Faire en sorte que les questions de l'EI figurent dans l'évaluation représentative de l'éducation et dans les autres bases de données pertinentes	En permanence	Tout le monde	UNICEF/Save the Children Heures de travail du personnel

Intervenants formés à l'EI et auxquels on a présenté des statistiques pour qu'ils soutiennent l'EI au Soudan	Identifier et prendre contact avec les intervenants pour les former à l'EI. Organiser et prendre en charge des stages d'orientations sur l'EI dans les régions. Veiller à la production de statistiques et à leur disponibilité pour la formation	En permanence	Tout le monde	UNICEF/Save the Children Heures de travail du personnel Transport Matériel de formation
Des histoires de réussite au Soudan ont été collectées et diffusées largement	Identifier des études de cas concernant des personnes ayant terminé leurs études ou qui s'épanouissent actuellement dans un milieu qui favorise leur intégration.  Interviewer ces personnes, consigner par écrit et prendre des photos, le cas échéant.	En permanence	Tout le monde	Communication Aide au financement de la publication et de l'emballage Histoires de réussite Heures de travail du personnel
Des associations connectées à l'EI- ont été contactées et mobilisées pour soutenir l'EI	Identifier et rencontrer des associations ou représentants d'ONG afin de partager les informations sur l'EI	Juin		Heures de travail du personnel Transport Communication Matériel

FICHE DE TRAVAIL

8.1 Plan d'action

Que devons-nous faire ?	Dans quel délai ?	Personne en charge ?	Quelles sont les ressources nécessaires ?
Extrants	Activités		

## Module 9

### Suivi et évaluation de plaidoyer

---

9.1 Conseils pratiques pour assurer le suivi d'un plaidoyer

9.2 Evaluation des résultats de plaidoyer



# 9

## Module

## Introduction

---

Plaidoyer et imprévisibilité vont de pair. Un imprévu peut toujours surgir. Vous devez, donc, vous y préparer en sachant vers où vous vous dirigez et où vous vous situez à tout moment sur le chemin qui mène vers vos objectifs. Vous pouvez, alors, célébrer vos réussites et vous aider mutuellement en cas d'échec.

### Suivi

En raison de l'imprévisibilité du plaidoyer, il est impératif de surveiller en permanence ce que vous faites afin de pouvoir tirer des enseignements de votre action et de réagir rapidement face à tout nouveau développement inattendu. Vous devez être renseigné sur les moments où il est nécessaire de consolider les réussites partielles et être en mesure de détecter qu'une tactique particulière ne fonctionne pas. Des réunions régulières de programme et de mise à jour vous permettront d'établir et de renforcer des relations avec vos alliés et les membres de l'équipe ; elles permettront également le partage des informations essentielles. Le suivi vous permet, en outre, de documenter le programme, ce que vous pouvez utiliser ensuite pour évaluer votre stratégie de plaidoyer.

De même que vous devez surveiller le **processus** de plaidoyer, il est important d'évaluer régulièrement les **progrès** réalisés dans vos efforts pour atteindre les buts et les objectifs à long terme. Cette évaluation vous permettra de prendre les meilleures décisions quant à la poursuite de votre action.

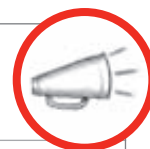
Dans cette section, nous examinerons comment surveiller vos activités de plaidoyer au quotidien, comment enregistrer votre progression et comment évaluer les résultats engrangés par votre action de plaidoyer. Nous vous proposons un cadre de suivi, c'est-à-dire une structure qui vous orientera pour enregistrer votre situation par rapport à vos objectifs de plaidoyer.

### Evaluation

Le processus d'évaluation vous permet d'examiner avec plus de recul, les résultats de vos efforts de plaidoyer au terme d'une période plus longue. L'évaluation est focalisée sur les résultats pour vérifier si les objectifs de changement ont été atteints ; ce peut être des changements politiques ou des changements d'une autre nature, comme le renforcement de la capacité de la société civile ou l'établissement de nouveaux systèmes de participation des enfants au processus de décision. Les conclusions de cette évaluation vous permettront d'améliorer votre plaidoyer, en vous indiquant la nécessité de changer de tactique pour atteindre un objectif de changement politique particulier ou en analysant, de façon plus générale, comment vous pouvez améliorer vos approches.



## Influence sur la politique nutritionnelle de la Banque mondiale



### Contexte

En 2005, Save the Children a lancé une grande initiative de plaidoyer afin d'influencer la politique nutritionnelle de la Banque mondiale. Les conseillers en nutrition de notre bureau de Londres ont recueilli des faits probants à partir des projets de nutrition au Bangladesh, en Ouganda et en Ethiopie montrant que le modèle promu par la Banque mondiale n'était pas efficace et qu'il devait, par conséquent, être modifié. Ces faits probants furent utilisés pour influencer à la fois la politique nutritionnelle de la Banque mondiale à l'échelle internationale et la politique nutritionnelle poursuivie par les pays concernés. Or, cette double opération exigeait l'établissement d'un système de surveillance du travail de plaidoyer dans chaque pays et la coordination des actions de plaidoyer entre Londres, le Bangladesh, l'Ouganda et l'Ethiopie.

### Suivi

Outre les activités de suivi menées à bien dans les différents pays concernés, un poste de travail à temps partiel a été créé à Londres consistant à suivre et à coordonner l'action de plaidoyer à tous les niveaux.

Ce travail consistait plus particulièrement à :

- tenir un simple registre des responsables de chaque activité, de la nature de chaque activité, du lieu et du moment de leur déroulement
- compiler et distribuer régulièrement les informations concernant la progression des activités de plaidoyer dans les différents pays et les résultats
- enregistrer ces informations dans un format simple pour les partager ensuite avec tout le monde, lors de réunions de suivi, afin que chacun soit informé en temps réel de l'évolution des relations entre le personnel de Save the Children et les divers alliés et cibles du plaidoyer. Cet enregistrement permet, également, d'assurer un suivi après chaque réunion
- compiler une liste de questions et de réponses concernant le sujet de plaidoyer

Il était particulièrement important de procéder à un suivi des relations. En effet, le personnel de Save the Children qui rencontrait le personnel de la Banque mondiale était issu de divers niveaux hiérarchiques ; il était, donc crucial que tout le monde connaisse les dernières évolutions quant à qui avait dit quoi, qui semblait plus favorable et qui s'opposait au changement, qui semblait influencé par nos messages.

Nous avons lancé notre action de plaidoyer en nous appuyant sur les faits probants que nous avons recueillis pour tenter de convaincre les décideurs de changer leur approche. Quand cette approche ne fonctionnait pas, nous adoptions plutôt une approche de confrontation, ce qui provoquait une très forte réaction de la part de la Banque mondiale et des gouvernements nationaux. Cette approche ne plaisait pas non plus aux autres membres de Save the Children International, qui avaient une vision différente du problème. Il était, par conséquent, important que tous restent informés de nos faits et gestes, dans les moindres détails, qu'ils en connaissent les raisons et qu'ils connaissent les différentes réactions que nous avons provoquées.

Notre rapport a été présenté, lors d'une conférence mondiale sur la nutrition ainsi qu'aux gouvernements des pays concernés, à différentes périodes. Il était, donc, important de surveiller les réactions obtenues à l'échelle mondiale et à l'échelle nationale, de suivre la couverture médiatique de l'événement et de veiller à tirer parti des réponses positives en consolidant notre base de soutien.





### **Evaluation**

En 2006, nous avons réalisé une évaluation extérieure des résultats de notre plaidoyer en nous basant sur la documentation produite par notre système de suivi et sur des entretiens avec les informateurs clés. Cette évaluation a souligné l'importance du développement des relations dans la recherche de changement et de ne pas se contenter seulement de la force des faits probants.

### **Ce que nous avons appris**

Cette évaluation nous a permis de voir comment nous pouvions consolider notre réussite dans notre tentative de sensibiliser la communauté internationale du secteur de la nutrition. Elle nous a, également, laisser entrevoir que l'approche consistant à établir des relations avec des personnes de l'intérieur s'avérait plus efficace pour influencer la politique de la Banque mondiale dans l'avenir, plutôt qu'utiliser la confrontation depuis l'extérieur.

## 9.1 Conseils pratiques pour assurer le suivi d'un plaidoyer

Le processus de suivi vise à identifier les problèmes et les enjeux à mesure de leur apparition et à réagir rapidement. Autrement dit, vous pouvez également intervenir dans les plus brefs délais lorsque des changements surgissent dans le contexte externe et revoir votre plan en conséquence. Il vous suffit, alors, de documenter le processus pour mieux évaluer votre stratégie de plaidoyer.



### A retenir

#### Le processus de suivi est utile lorsque<sup>1</sup> :

- les informations générées par le processus sont à la fois UTILES et UTILISEES
- il contribue à l'aide à l'autonomisation et à l'action collective
- il N'EST PAS fastidieux

#### En plaidoyer, nous assurons le suivi de ce qui suit :

1. les actions et les activités planifiées
2. les changements que nous espérons apporter par nos actions – changements dans la vie des gens, dans leurs droits, dans les structures du pouvoir et dans les rapports de force
3. l'aide à l'autonomisation des personnes concernées et les alliances qu'elles ont réussi à former
4. toutes les conséquences imprévues des stratégies et des tactiques utilisées
5. dans le cadre de ces imprévus, nous suivons l'évolution du contexte dans lequel nous menons notre action de plaidoyer
6. les ressources investies : temps, énergie, argent

Afin de vous aider à documenter et à suivre vos activités de plaidoyer, nous avons sélectionné pour vous quelques outils (qui sont exposés de façon plus détaillée dans « Advocacy Toolkit », Save the Children UK, 2007). Ces outils sont les suivants :

#### Cadre de suivi :

Un cadre de suivi vous aidera à préciser les besoins d'apprentissage qu'ont les différents intervenants et le moyen que vous utiliserez pour intégrer les enseignement de l'apprentissage dans votre planification de plaidoyer. Nous vous conseillons de développer votre cadre de suivi au moment de l'établissement de votre plan d'action, une fois que vous connaîtrez le type d'activité qui sera menée et les personnes qui en auront la responsabilité. Vous serez probablement amené à revoir votre cadre de suivi au cours de votre action de plaidoyer et du développement du plan.

1. Adaptation de *Critical Webs Of Power And Change*, ActionAid International, 2005

---

**Questions à prendre en considération :**

- Qui doit savoir quoi ?
- De quelles informations avez-vous besoin concernant votre plaidoyer ?
- Comment allez-vous combler vos lacunes ?
- A quel moment faut-il procéder à un suivi ?
- Qui en sera responsable ?

## Suivi du processus de plaidoyer



<b>Que suivez-vous ? Exemple</b>	<b>Sous quelle forme ? Exemple</b>	<b>Avec quelle fréquence ?</b>	<b>Qui en sera chargé ? Qui enregistrera ?</b>	<b>Quelle mesure de suivi prendrez-vous ?</b>
<b>A l'intérieur :</b> L'organisation fonctionne-t-elle bien ?  Identifier et cibler les problèmes rencontrés en travail d'équipe et dans la communication, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• par des réunions régulières pour identifier les problèmes naissants</li> </ul>	Tous les mois ?	Le coordinateur	Revoir les plans de travail individuel  Repenser les méthodes de collaboration
<b>A l'extérieur :</b> Quelles sont les différentes activités de plaidoyer en cours ? Quels sont les changements intervenus dans le contexte ? Quelles sont les nouvelles occasions qui se présentent ? Que savez-vous des cibles et des personnes influentes ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• par des réunions régulières</li> <li>• par la révision du plan d'action</li> <li>• par la tenue d'un registre des événements</li> <li>• par le partage de registres contenant de courts commentaires enregistrés</li> <li>• par la documentation des réunions, etc.</li> </ul>	Toutes les semaines ?	Le coordinateur	Partager et mettre à jour les nouvelles informations concernant les cibles et les occasions de plaidoyer  Actualiser les messages  Réviser les tactiques et le plan d'action
<b>Dans le travail avec les autres :</b>  Quels problèmes émanent de votre travail en coalition ou de votre renforcement de capacité par le biais des autres ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Par des réunions régulières</li> <li>• Par la documentation des réunions de la coalition</li> </ul>	Toutes les semaines ?	Le coordinateur	Revoir les méthodes de travail collaboratif  Remettre à jour le tableau des alliances, des collaborateurs et des méthodes de collaboration
<b>Progression vers la réalisation des objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Par des réunions d'évaluation régulières concernant la progression vers l'ultime étape</li> <li>• par un entretien périodique avec les informateurs clés</li> </ul>	3 à 6 fois par mois	Le coordinateur	Revoir les tactiques en cas d'échec  Revoir le plan d'action

## **Format de documentation des réunions**

Vous pouvez utiliser un simple format Word pour documenter vos réunions en créant des rubriques avec les informations suivantes: l'intitulé de la réunion, les lieu, date et heure, les participants, vos objectifs de réunion, les faits relatifs à ces objectifs, les évolutions remarquées dans les attitudes des cibles, les commentaires généraux et l'action de suivi.

## **Enregistrement des activités**

Vous devez consigner par écrit, sous un format simple, le calendrier et les activités relatifs à la stratégie de plaidoyer aux niveaux international et national, pour le siège de l'organisation et pour les principaux intervenants du projet. Ce registre peut vous servir à la fois comme agenda des événements anticipés et comme compte-rendu des événements passés.

## **Partage du registre des événements et des réalisations**

Il s'agit d'une méthode très simple pour assurer le suivi des activités et des événements relatifs à un projet de plaidoyer. Créez un document Word accessible sur un réseau partagé (si possible) afin de laisser la possibilité à tous les intervenants de l'action de plaidoyer d'y inscrire progressivement les activités ou les réalisations et partagez vos informations concernant les cibles clés et les personnes influentes.

FICHE DE TRAVAIL

9.1 Suivi du processus de plaidoyer

Que suivez-vous ?	Sous quelle forme ?	Avec quelle fréquence?	Qui en sera chargé? Qui enregistrera ?
A l'intérieur			
A l'extérieur			
Travail avec les autres			
Progression vers les objectifs			

## Un peu de terminologie sur le suivi et l'évaluation

Les termes suivants sont souvent utilisés dans le processus de suivi et d'évaluation pour différencier l'action réelle des conséquences d'une action. Vous les utiliserez lorsque vous consignerez dans un registre vos activités quotidiennes et elles vous permettront de vérifier si elles produisent les changements devant aboutir à la réalisation de vos objectifs. Vous devrez mesurer différents paramètres à l'aide de divers indicateurs pour chaque niveau.

**Activités :** c'est ce que vous faites réellement.

Exemple d'activité : collaboration étroite avec les autorités de la Province du Yunnan afin d'élaborer et de mettre en œuvre un programme de formation aux techniques d'enseignement interactives.

**Extrants :** résultats directs de votre contribution; les produits concrets émanant de la réalisation des activités liées au projet

Pour mesurer les extrants, étudiez la mise en œuvre des activités afin de vérifier la quantité de travail que vous avez réalisé c'est-à-dire les efforts que vous avez investis.

Exemple d'indicateur d'extrant : le nombre d'ateliers animés pour les enseignants, le nombre de responsables locaux impliqués dans la planification et la gestion des ateliers.

**Résultats :** changements perceptibles, immédiatement liés à vos objectifs de plaidoyer et dérivant directement de vos activités.

Pour mesurer les résultats, examinez l'effet immédiat que votre plaidoyer a produit sur la situation initiale. Sur quoi ont abouti vos efforts ? Quel changement s'est produit ?

Exemple d'indicateur de résultat : le pourcentage des enseignants formés qui utilise de meilleures méthodes et techniques d'enseignement ; le nombre de responsables locaux convaincus du bon fonctionnement de cette approche et qui commencent à étendre l'expérience à d'autres endroits de la province.

**Impact :** changements durables à long terme qui interviennent dans la vie des enfants. L'impact peut concerner les objectifs spécifiques de votre intervention ou des changements imprévus (lorsque, par exemple, les changements touchent la vie de personnes non-ciblées). L'impact peut être soit positif, soit négatif – ils ont tous les deux la même importance.

Pour mesurer l'impact, examinez le changement intervenu à plus long terme, comme conséquence du plaidoyer et la différence entre la situation initiale et la situation actuelle.

Exemple d'indicateur d'impact : la méthode est étendue à travers tout le pays ; l'amélioration des résultats scolaires.



---

### **Mais plaider se conjugue avec complexité et longue durée**

En général, le plaidoyer reste un processus compliqué et de longue durée. Le chemin qu'il poursuit vers les objectifs de changement à plus long terme est jalonné d'une série de changements. C'est pourquoi, il est souvent utile de penser aux résultats à plus court terme, aux résultats intermédiaires et aux résultats à long terme ou impact. Les résultats intermédiaires sont également appelés « jalons », car ils constituent des étapes avant de parvenir à destination.

Cette terminologie peut prêter à confusion, mais ne vous en inquiétez pas trop. Ce qui importe avant tout c'est que vous sachiez que dans le processus de suivi et d'évaluation, vous essayez de suivre et d'évaluer des changements qui surviennent, vous menant vers vos objectifs avant d'atteindre finalement vos buts.

## 9.2 Evaluation des résultats de plaidoyer

Tout comme le suivi des activités quotidiennes de votre stratégie de plaidoyer, le suivi régulier de votre progression vers les objectifs est nécessaire.

L'évaluation vise à estimer le degré d'efficacité de votre plaidoyer dans la réalisation des changements escomptés et de ceux non-recherchés, ainsi qu'à estimer les enseignements que vous pouvez tirer de ce processus afin d'accroître l'efficacité de votre prochain plaidoyer

Vous pouvez évaluer l'impact de votre plaidoyer de plusieurs manières. Vous choisirez la méthode la mieux appropriée en fonction de votre besoin de connaissances, des personnes qui doivent partager ces connaissances avec vous, de la rigueur exigée et des ressources existantes. Vous pouvez être amené à effectuer une évaluation indépendante depuis l'extérieur, mais vous pouvez également la confier au personnel du projet. Ce qu'il importe de retenir de l'évaluation, c'est qu'elle porte sur l'assimilation/l'apprentissage, car ce sont les enseignements que vous retirez de votre évaluation qui vont guider votre action. Nous vous proposons ci-après les méthodes les plus utilisées :

### **Méthodes quantitatives, notamment la base de référence et les enquêtes de suivi**

Un changement peut se mesurer par une enquête quantitative permettant de comparer la situation initiale à la situation en cours. Vous pouvez, par exemple, comparer les informations concernant les taux d'assiduité scolaire des enfants issus d'une minorité ethnique avant et après la date du lancement de votre action de plaidoyer. Vous pouvez, également, collecter des données chiffrées, dans le cadre d'une enquête, concernant les niveaux de connaissance des personnes en cours d'apprentissage et l'attitude manifestée par les intervenants. Vous devez savoir, toutefois, que la réalisation d'une enquête peut requérir beaucoup de temps, de savoir-faire, d'argent et de rigueur, faute de quoi, sa validité risque d'être compromise.

### **Méthodes qualitative, avec des informateurs clés et des groupes de discussion**

Vous pouvez, également, utiliser une approche qualitative en faisant appel au jugement d'un petit nombre de personnes bien placées pour évaluer votre impact. Ces « informateurs clés » (qui peuvent être vos cibles ou personnes influentes) peuvent émettre des jugements subjectifs sur votre efficacité. Les journalistes peuvent, par exemple, émettre des commentaires sur la façon dont les médias interprètent l'importance de votre message ; les bureaucrates peuvent vous donner un aperçu de votre impact sur les opinions des hommes politiques. En ce qui concerne les groupes témoins, ils vous permettent de recueillir plusieurs opinions à la fois et de générer une discussion sur les résultats de votre plaidoyer.

Une évaluation doit, en effet, comporter à la fois des éléments subjectifs, apportés par le jugement, et des éléments objectifs représentés par des estimations chiffrées.

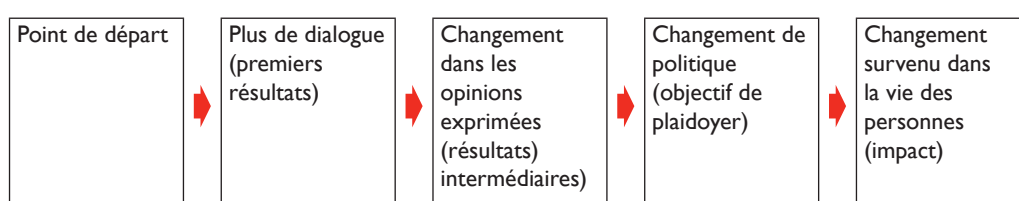
**Faites appel à l'opinion publique et aux enfants** pour suivre et évaluer votre travail afin qu'ils vous communiquent leurs opinions. L'implication des alliés et des informateurs clés dans l'évaluation elle-même, constitue le meilleur moyen de promouvoir le processus de partage. Certains éléments du public peuvent, également, être plus à même d'émettre des jugements neutres sur l'efficacité de votre travail.

**Partagez vos résultats.** Même si votre public ne prend pas directement part au processus d'évaluation, vous devez réfléchir au meilleur moyen de diffuser les enseignements que vous en avez retirés, en publiant, par exemple une étude de cas ou en les présentant lors d'une réunion communautaire appropriée.

**Programmation de l'évaluation.** Vous devriez programmer votre évaluation pour une période où vous serez en mesure d'intégrer les enseignements que vous en aurez retirés dans votre planification et à un moment où vous aurez besoin de renforcer votre motivation pour poursuivre votre action, par exemple au terme d'un an de stratégie de plaidoyer prévue sur trois ans. Vous pouvez, également intégrer le processus d'évaluation dans le cadre de votre stratégie de plaidoyer, car elle peut contribuer à renforcer vos relations avec les alliés, les cibles et les personnes influentes et leur donner la possibilité d'enrichir le processus avec leurs commentaires.

Dans le cadre suivant, vous trouverez des indicateurs de progrès que vous pouvez être amené à rencontrer si le changement que vous recherchez est plus substantiel.

## **Voici un modèle très simple :**



## Exemple

Inscrivez vos activités dans la première colonne et vos objectifs de changement dans la dernière colonne, puis notez tous les indicateurs de progrès que vous prévoyez de voir apparaître durant le processus.



Activités de plaidoyer	Extrants	Indicateurs des premiers résultats et des résultats intermédiaires	Indicateurs d'objectifs à long terme et d'impact
Réunions avec les décideurs et les responsables concernant la question principale	# de réunions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement dans le % de personnes influentes qui croient en votre message concernant la question principale (enquête)</li> <li>• # de partenaires co-parrainant le projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réorientation politique ou amendement législatif</li> <li>• Mise en œuvre de la politique/législation</li> <li>• Augmentation du financement public en faveur du domaine couvert par votre projet</li> </ul>
Témoignages lors d'une audition	# d'auditions # de participants à l'audition	Les statistiques présentées par votre organisation ont été reprises dans les conclusions d'une réunion officielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (et à très long terme) changement positif dans la vie des bénéficiaires grâce à la réorientation politique/l'amendement législatif (impact)</li> </ul>
Elaboration d'une liste des adresses électroniques des mandants	# de personnes ayant manifesté leur désir de recevoir cette liste	Augmentation du # de personnes prenant des mesures pour adresser des lettres à leurs élus	
Atelier de formation au plaidoyer	# d'ateliers # de participants	Changement survenu dans les compétences, la capacité, les connaissances et dans l'efficacité des individus	

## Mesurer le changement

Vous pouvez procéder à une estimation du changement à l'aide de mesures quantitatives et/ou qualitatives. Il vous suffit d'utiliser au mieux les ressources disponibles. Vous trouverez dans le manuel produit par Save the Children UK intitulé « *Advocacy Toolkit* » des exemples d'indicateurs que vous pourriez utiliser pour surveiller le changement intervenu en les adaptant à vos propres besoins.

## Défis posés dans l'évaluation du plaidoyer

Le processus d'évaluation d'un plaidoyer et de tout impact engendré par ce dernier sur le changement politique est complexe. En effet, lorsque vous mettez en place un système d'évaluation et que vous en interprétez les résultats, vous devez tenir compte d'un certain nombre de facteurs. Ces facteurs sont les suivants :

**La complexité** : la scène politique est complexe et instable. En outre, le chemin qui mène à l'objectif est jalonné de plusieurs étapes dont les résultats doivent, également, être mesurés et discutés, comme l'établissement d'une base de soutien, la recherche, la sensibilisation de l'opinion publique, des réunions et l'établissement de relations avec des responsables, etc. Il est dur de réussir, en particulier dans le domaine des besoins et des droits des enfants, où vous serez souvent confrontés à des obstacles culturels de taille. Vous devez, par conséquent, apprécier chaque changement, dans l'ordre d'intervention, car chacun d'eux représente une pièce maîtresse permettant d'accéder à l'étape suivante.

**Rôle des forces externes** : les acteurs et la dynamique que vous ne contrôlez pas exercent souvent une grande influence sur la politique et sur votre action de plaidoyer. Vous pouvez, ainsi, « avoir tout juste » dans les tâches que vous accomplissez et, pourtant ne pas atteindre votre but final en raison de facteurs externes (exemple : un changement de parti dans le pouvoir législatif).

**Calendrier** : le changement politique constitue, souvent, un but à long terme. Par conséquent et bien que l'adoption et la mise en œuvre d'une politique constituent parfois un processus de longue haleine, il est jalonné de plusieurs étapes qui interviennent pour influencer et préparer l'environnement politique. Ces étapes sont importantes pour l'ensemble de la stratégie de plaidoyer ; elles doivent être mesurées pour servir de repère dans le projet.

**Ajustement de la stratégie et des jalons** : les praticiens du plaidoyer doivent continuellement ajuster leurs buts et leurs stratégies aux variations du contexte.

**Attribution** : De nombreux acteurs interviennent dans le plaidoyer et il peut s'avérer difficile d'attribuer le mérite d'un changement politique à l'un d'eux en particulier. Or, l'attribution de l'apanage d'un progrès peut, également, avoir une importance politique, notamment lorsque vos partenaires sont des responsables gouvernementaux ou d'autres organisations de la société civile. La meilleure politique est encore de partager les lauriers. Vous pouvez montrer à vos membres comment par ses actions spécifiques et son influence, Save the Children a contribué à apporter un changement. Néanmoins, lorsque vous partagez le mérite de vos actions avec d'autres, vous devez également vous engager à en partager les éventuels échecs. La meilleure politique et aussi la plus sûre consiste à partager publiquement le mérite, par un discours, une conférence de presse, un entretien à la radio ou lors d'une réunion publique.

**Changement réel et changement apparent :** Le plaidoyer peut apporter un changement apparent sans conséquence pour la vie des enfants. Un changement politique peut, par exemple, ne pas provoquer d'impact s'il n'a pas été mis en œuvre ou respecté. Dans votre évaluation, vous devez donc examiner les changements réels que votre plaidoyer a engendrés. Quelle amélioration observez-vous dans la vie des enfants ? Quels récits illustrent cette amélioration ? Qu'observez-vous d'autre ? Si vous n'êtes parvenu à aucun changement avec votre plaidoyer, vous devez alors tirer de grandes leçons de cet échec pour réussir votre prochaine action de plaidoyer. L'engendrement d'un changement réel dans la vie des enfants requiert un effort de longue durée qui exige de l'endurance et de la persévérance.

**Résultats directs et résultats indirects.** Bien que la stratégie de plaidoyer vise principalement le changement politique, nous vous conseillons d'analyser d'autres types de résultats dans votre évaluation, comme le renforcement de capacité des groupes de la société civile ou l'accroissement de la participation des enfants dans le processus de décision. Vous devriez, également, poser des questions clés dans votre évaluation afin d'accroître l'efficacité de vos activités à venir. Posez-vous, par exemple, les questions suivantes : dans quelle mesure le plaidoyer a changé votre relation avec les principales cibles ? Comment a-t-il modifié les forces et les faiblesses de coalitions spécifiques ? En quoi affecte-t-il votre réputation auprès de vos publics ? Comment a-t-il changé, plus généralement, la perception du public par rapport au problème ?

## Indicateurs de progression dans un plaidoyer sur la protection de l'enfant au Cachemire, Pakistan



L'équipe de Save the Children au Pakistan a identifié les indicateurs de progression suivants au cours de son travail sur la protection de l'enfant.

**Invitation à rencontrer des décideurs de haut niveau :** Nous avons été invités à rencontrer des responsables et des ministres du gouvernement, notamment le Premier ministre et le premier secrétaire. Ils étaient très impressionnés du travail que nous avons accompli au Cachemire et se sont montrés extrêmement réceptifs à notre travail sur la protection de l'enfant. Ils ont reconnu son importance et admis qu'il s'agissait d'un concept nouveau pour eux.

**Le Premier ministre a accueilli favorablement les mécanismes de protection de l'enfant:** Le Premier ministre s'est joint à nous pour inaugurer un Bureau de protection de l'enfance au Central Press Club pour lequel nous avons lutté. Il s'agissait d'un mécanisme de partage des informations issues de nos réseaux communautaires et concernant les abus des droits de l'enfant. Le Premier ministre a, également, parlé du service de suivi de la protection de l'enfance qui avait été récemment créé au sein du ministère de l'action sociale et que nous avons établi. Nous avons continué à le soutenir par la suite.

**Participation au processus de décision:** Après les efforts collectifs que nous avons déployés pendant les 18 mois antérieurs, nous avons été priés de participer à la session annuelle de planification et de budgétisation pour 2007-2012 (Save the Children était la seule ONG invitée). Nous avons ainsi pu travailler avec les autres participants pour incorporer quatre projets importants dans le plan gouvernemental qui devait être inscrit au budget de l'année fiscale suivante 2007/8.

### Ce que nous avons réalisé

Le gouvernement s'était engagé à :

- **institutionnaliser le service de protection de l'enfance** dans tous les districts et à prendre en charge les frais de personnel et de fonctionnement. Save the Children avait établi des cellules pilotes dans deux districts et travaillait avec le gouvernement de l'Azad Jammu-et-Cachemire pour les institutionnaliser.
- **interdire expressément toutes les formes de châtiment corporel** à l'encontre des enfants et veiller à l'application des lois lorsqu'elles existent. La réforme juridique devait s'accompagner d'une campagne publique sur l'éducation conjuguant à la mise en place d'une formation professionnelle à la gestion positive du comportement des enfants destinée aux parents, aux personnes en charge d'enfants, aux enseignants et aux autres débiteurs d'obligation.
- soutenir notre projet d'aide aux moyens de subsistance pour réduire le phénomène du travail de l'enfant. Le projet fonctionne par le biais de réseaux communautaires et vise à aider les familles à accroître leur revenu pour que les enfants ne soient pas contraints de travailler et puissent aller à l'école. Ils ont, également, accepté d'institutionnaliser nos réseaux communautaires. Nous travaillerions en collaboration avec le ministère du travail pour mettre en œuvre notre projet financé par le gouvernement.
- **recruter un responsable des droits de l'enfant** au sein du service de la planification et de l'aménagement. Son rôle serait de sensibiliser le personnel du gouvernement à la CDE, d'impliquer et de consulter les enfants sur les sujets les concernant, de soutenir le plaidoyer auprès du gouvernement et d'identifier les lacunes que présente la politique gouvernementale sur les questions relatives aux enfants, ainsi que de vérifier la conformité de cette dernière avec la CDE.





- Le Département de la protection sociale (DoSW) devait **adopter les normes minimales et les protocoles relatifs à la qualité des services** pour les établissements d'accueil pour enfant (tels qu'ils ont été développés par Save the Children) dans le cadre de la politique gouvernementale de l'Etat d'Azad Jammu-et-Cachemire.
- Le premier secrétaire d'Azad Jammu-et-Cachemire et le chef du service de la planification et de l'aménagement ont annoncé la création ultérieure d'un **projet-cadre sur la prise en charge et la protection de l'enfance dans la région** afin de répondre aux besoins de services minimums mentionnés ci-avant. Ce projet-cadre allait être mis en œuvre avec la collaboration des ministères techniques concernés. Save the Children allait fournir une assistance technique, contribuer au renforcement de leur capacité et à une partie des ressources financières.



## Tentatives d'intégration des droits de l'enfant dans le programme politique de la Chine



### L'ex-directeur de Save the Children en Chine relate les faits en ces termes :

*“Nous avons aidé le Ministère des affaires civiles à formuler des normes régissant le placement des enfants en famille d'accueil et je fus convié à une réunion gouvernementale où devait être promulguée la nouvelle politique d'aide aux orphelins. Nous avons profité de l'occasion pour transmettre notre message principal qui était le suivant :*

*Je voudrais attirer votre attention sur le fait que les droits de l'enfant, formulés dans la Convention des Nations unies relative aux droits de l'enfant, sont universels et inaliénables... Les principes énoncés dans la Convention sont, en fait, d'une portée considérable. Pour donner un exemple, toutes les décisions concernant la prise en charge et la protection des enfants doivent être prises dans « l'intérêt supérieur de l'enfant ». Nous pourrions bien sûr discuter longuement de ce que renferme l'intérêt supérieur de l'enfant, mais ce que je veux vous dire ici c'est que cette phrase n'est pas à prendre à la légère, qu'elle postule un engagement loin d'être insignifiant. Cela signifie que les besoins et les intérêts des enfants – plutôt que les questions d'accessibilité économique ou de commodités administratives – doivent être une considération primordiale dans l'élaboration des systèmes de protection et de prise en charge des enfants.*

*Par conséquent, ce débat – sur ce qui représente l'intérêt supérieur de l'enfant – doit avoir lieu à la fois pour les cas individuels et pour la mise en place de systèmes intégraux de protection de l'enfance. Il faut, en outre, laisser les enfants s'exprimer au cours de ces débats.*

### Ce que nous avons réalisé

Avant notre intervention, les droits de l'enfant étaient un sujet tabou en Chine. Notre plaidoyer a permis de les placer dans le discours politique de haut-niveau. Dans son discours annonçant la politique du gouvernement, l'adjoint au ministre a déclaré que, indépendamment de la situation, les mesures devaient être prises dans l'intérêt supérieur de l'enfant. C'était la première fois en 10 ans de vie ici que j'entendais cette expression prononcée par un dignitaire du gouvernement. A l'issue de la réunion, le chef du service d'aide sociale au sein du ministère m'a félicité en disant : **« Ceci est votre œuvre; nous le devons au travail réalisé par Save the Children. »**

### Ce que nous avons appris

Notre ténacité avait été récompensée. Nous avons remis inlassablement la question sur le tapis et je crois que nos messages et le modèle que nous avons développé en Chine ont influencé considérablement la politique menée au niveau national sur les orphelins.

Weng Tong, 15 ans, bénéficie des compétences acquises par les enseignants formés à la méthode axée sur l'apprenant, formation soutenue par Save the Children.



## Mesurer le résultat d'une campagne de sensibilisation publique en Bulgarie



La campagne « Une seule école pour tous », développée par Save the Children et le Centre pour l'éducation intégratrice en Bulgarie, visait à sensibiliser davantage l'opinion publique à l'éducation intégratrice et aux avantages qu'elle présente pour l'ensemble des enfants. Elle promouvait l'intégration des enfants handicapés dans le système éducatif général et l'adaptation de l'école à leurs besoins spécifiques en matière d'éducation.

Pour mener cette campagne, nous avons élaboré trois messages publicitaires télévisés et radiodiffusés, que 14 chaînes de télévision et 15 stations de radio avaient accepté de diffuser gratuitement à travers le pays pendant trois mois. Dans chaque message publicitaire, on pouvait voir un enfant handicapé en train de bavarder et de jouer joyeusement avec ses meilleurs amis. La campagne comprenait, également, la publication d'annonces dans la presse, des affiches, des bannières Internet et un site Web. Le matériel de campagne montrait, d'une manière ludique, que tous les enfants étaient capables d'apprendre et que leurs différences ne devait pas servir de prétexte à l'indulgence ou au rejet.

Selon Iva Boneva, la responsable du bureau en Bulgarie, « c'est le message prononcé par un garçon de l'école primaire du village de Madara qui résumait le mieux les messages de la campagne. Il disait, en effet, si, aujourd'hui, nous ne pouvons pas étudier ensemble dans une même école, comment pourrions-nous vivre ensemble quand nous serons grands ? »

Nous avons mené une enquête sociologique pour mesurer l'effet de cette campagne. Les résultats montraient que

51 % des Bulgares avaient vu au moins un des éléments de la campagne, mais plus important encore, 78 % avaient souligné que la campagne ciblait un problème social crucial. Afin de voir si nous avions contribué à changer les attitudes face à la scolarisation des enfants handicapés, nous avons sondé l'opinion publique avant et après la campagne. Nous n'avions relevé aucun changement dans l'attitude des personnes qui n'avaient pas été en contact avec la campagne. En revanche, parmi ceux qui avaient vu la campagne, le taux d'acceptation de l'éducation intégratrice était passé de 62% à 82%.

Latinka Ducheveva, la responsable en communications et RP de Save the Children en Bulgarie, expliquait que :

« un changement de 20 % dans l'opinion publique c'est considérable, compte tenu de la courte durée de la campagne, car il faut généralement plus de temps pour obtenir un changement d'opinion. Et d'ajouter : « En Bulgarie, les enfants handicapés sont généralement considérés comme « inéducables » et la plupart des gens pensent qu'ils doivent être placés dans des écoles séparées. Cette campagne visait à leur montrer que la place des enfants ayant des besoins spécifiques était les écoles d'enseignement général. Seuls les enfants gravement handicapés devraient être placés dans des écoles spécialisées. »

### Ce que nous avons appris

Notre expérience avait montré l'importance de l'utilisation de données fiables pour évaluer la portée des campagnes de sensibilisation publique concernant une question spécifique et l'effet qu'elles avaient produit sur les attitudes.

FICHE DE TRAVAIL

9.2A Suivi et évaluation de plaidoyer

Activités de plaidoyer	Extrants	Indicateurs de résultats à court terme et intermédiaires	Indicateurs de résultats à long terme et d'impact

## L'impact à plus long terme

---

Outre l'impact produit dans le cadre de votre objectif de changement de politique, le plaidoyer peut avoir un impact dans d'autres secteurs et, notamment dans le renforcement de la capacité de la société civile à plaider sur une longue durée en faveur d'un changement dans la vie des enfants. Plusieurs organisations membres de Save the Children ont élaboré, à cet effet, leur propres cadres d'analyse afin d'examiner différents types d'impact. Save the Children UK utilise un système connu sous le nom de « Surveillance mondiale de l'impact »<sup>2</sup> (en abrégé : GIM), pour étudier les changements que son travail a engendrés dans cinq domaines différents, à savoir, les changements dans la vie des enfants, les changements dans la politique et dans la pratique, les changements dans la participation des enfants, les changements en matière d'égalité et les changements dans la capacité de la société civile à défendre les droits de l'enfant.

L'exemple suivant montre comment ce cadre a été utilisé pour évaluer l'impact du plaidoyer destiné à introduire l'éducation de base pour les enfants issus des minorités nationales dans la province du Yunnan en Chine. (cf. aussi l'étude de cas p. 31-32).

2. Global Impact Monitoring ou GIM



## Exemple

Changements dans la vie des enfants et des adolescents	Changements dans les politiques et pratiques concernant les droits des enfants et des adolescents	Changements dans la participation et dans l'exercice de la citoyenneté des enfants et des adolescents	Changements en matière d'égalité et de non-discrimination des enfants et des adolescents	Changements dans la capacité de la société civile et des communautés à défendre les droits de l'enfant
<p>Les enfants se sentent plus confiants et ont retrouvé leur dignité La méthode d'enseignement est meilleure</p> <p>Les élèves ont une meilleure capacité d'assimilation</p> <p>La classe est mieux aménagée</p> <p>Le taux d'assiduité scolaire a augmenté</p> <p>La situation économique des familles très pauvres s'améliore</p>	<p>L'utilisation de l'approche par le perfectionnement et l'évaluation de l'enseignant commence à refléter un nouveau style d'enseignement, mais, côté politique, c'est le statu quo</p> <p>L'attitude des responsables gouvernementaux a changé</p> <p>Les enseignants comprennent mieux les méthodes d'apprentissage des enfants</p> <p>La pratique de la gestion scolaire s'est améliorée</p> <p>Les méthodes de travail et la capacité de supervision sont meilleurs</p>	<p>Les enfants participent davantage à la classe, à la vie scolaire et sont plus solidaires entre eux</p> <p>Les enfants sont davantage consultés ; L'enseignant est plus à l'écoute des enfants</p> <p>Les enfants sont en mesure d'acquérir de nouvelles compétences psychosociales grâce au projet de génération de revenus</p> <p>Aujourd'hui, certains enfants participent davantage au processus de décision</p>	<p>Les différences entre les enfants sont reconnues et respectées</p> <p>Existence de faits probants concernant la diminution de la discrimination fondée sur le genre</p> <p>L'évaluation menée sur les enfants reflète aujourd'hui leur polyvalence ou « multicapacité » dans différents secteurs</p>	<p>Le gouvernement a lui-même adopté une approche plus inclusive dans le processus de décision</p> <p>Les parents participent au processus de consultation</p> <p>Les liens entre la communauté et l'école se sont renforcés</p>

FICHE DE TRAVAIL

9.2B Evaluation de l'impact de plaidoyer dans différents aspects de changement

Aspects du changement	Premiers résultats	Résultats intermédiaires	Impact à long terme

## Module 10

### Mobilisation des ressources

---



## Introduction

---

Le plaidoyer requiert des investissements considérables en termes de temps, d'argent et de matériel. Dans ce module, nous allons passer en revue les ressources dont vous aurez certainement besoin et les mesures que vous devrez prendre pour les obtenir.

L'aptitude à mobiliser les ressources constitue une compétence précieuse pour les personnes qui pratiquent le plaidoyer. L'accès au financement vous permettra d'élargir votre palette d'activités et élargira votre marge de manœuvre pour pouvoir innover davantage avec des activités créatives lorsque vos ressources sont limitées. Il est possible, pourtant, que vous vous trouviez un jour dans l'impossibilité de collecter les fonds suffisants à vos activités, mais cela ne signifie pas pour autant que vous deviez baisser les bras. Vous pouvez réussir votre campagne avec des ressources financières modestes, si vous disposez d'un bon leadership, si votre personnel travaille avec engagement et énergie et si vous avez des alliés.

Les collecteurs de fonds comprennent l'importance de fixer des buts réalistes basés sur leur situation particulière et sur les sujets du plaidoyer. Ils savent comment cibler les bailleurs de fonds potentiels et comment formuler leurs appels de fonds pour être convaincants. Ils élaborent des stratégies innovantes pour collecter des fonds — auprès des organisations de développement bilatérales autant que dans le secteur privé en ciblant des problèmes qui les concernent au sein de leurs propres communautés. Ils savent, également, comment exploiter les financements issus d'une seule source pour obtenir des ressources supplémentaires ailleurs et ouvrir, ainsi la voie à de nouvelles activités de plaidoyer.

Vous trouverez dans ce module des exemples de lignes budgétaires à prendre en considération. Sont, également, évoqués les questions clés liées à la collecte de fonds pour le plaidoyer, à savoir, les contraintes juridiques, les préférences des bailleurs de fonds, l'encouragement des particuliers ralliés à la cause du plaidoyer à contribuer financièrement, le recueil de fonds issus du secteur privé et la distribution des ressources au sein des alliances et des coalitions.



## Budgétisation de vos activités de plaidoyer

Compte tenu que le plaidoyer est inscrit à l'intérieur de programmes plus larges, il en sera de même pour le budget du plaidoyer qui sera pris en compte dans le budget général du programme. Dans votre budget devraient figurer les coûts principaux liés à l'entretien et au renforcement de la capacité de plaidoyer, ainsi que les ressources nécessaires pour mener les actions spécifiques que vous avez planifiées. Nous vous proposons ci-dessous des exemples de lignes budgétaires.

### Coûts principaux

- **Coûts de fonctionnement de l'équipe**

Ils comprennent les frais de déplacement et de séjour, les téléconférences, les dépenses liées aux travailleurs bénévoles, le recrutement de personnel, le développement du personnel et de l'équipe, le renforcement de capacité

- **Coûts principaux liés au plaidoyer et à l'organisation de campagnes**

Ils sont liés à la collecte préalable des informations de campagne, au matériel de campagne et à l'organisation des événements prévus durant la campagne

- **Travail en réseau avec le gouvernement aux niveaux national et régional (le cas échéant)**

Participation aux congrès de parti, accompagnement des décideurs et des bailleurs de fonds dans leurs déplacements, organisation d'événements pour des décideurs, information des décideurs, frais de représentation

- **Coûts génériques de coalition**

Adhésion aux réseaux et aux coalitions sélectionnées

- **Coûts en personnel**

Salaire de poste à temps plein ou rémunération des heures-personnes

### Ressources pour financer les stratégies de plaidoyer spécifiques

En fonction de votre plan de plaidoyer détaillé, vos lignes budgétaires peuvent, également, comprendre ce qui suit :

- **Coordination et planification**

- ~ coordination de vos propres activités et du travail réalisé avec d'autres organisations
- ~ coordination de votre travail avec le budget du programme
- ~ suivi de la mise en œuvre du plan et évaluation

- **Recherche et matériel**

- ~ organisation et réalisation de recherches pour renforcer le plaidoyer
- ~ rédaction, édition, publication et impression de rapports, brochures, affiches, etc.
- ~ production, édition, publication de photographies, réalisation de vidéos, etc.

---

- **Activités de plaidoyer (en fonction de votre plan d'action), notamment :**

- ~ lobbying, médias, communications publiques/de masse
- ~ collaboration avec les enfants
- ~ collaboration avec les coalitions
- ~ soutien apporté aux plateformes
- ~ collaboration avec le secteur privé
- ~ dépenses liées aux travailleurs bénévoles
- ~ déplacement, communication
- ~ plaidoyer à travers l'Internet



## Exemple

Save the Children a rédigé un manuel pour aider son personnel en Chine à comprendre le rôle que jouait la communication et le plaidoyer dans leurs programmes et pour lui permettre d'inscrire ses activités de plaidoyer ainsi que les lignes budgétaires à l'intérieur de ses propositions.

## Exemple de budget de plaidoyer

Cibles et personnes influentes	Activités	Apport de ressources	Coûts estimés
Communication (elles font la promotion de notre cadre de projet, permettent de faire comprendre notre projet et son impact à un public plus large)	Publications <ul style="list-style-type: none"> <li>• bulletin d'informations sur notre programme</li> <li>• bulletin d'informations sur les enfants</li> <li>• bulletin d'informations électronique</li> <li>• étude de cas</li> <li>• publications liées au projet</li> <li>• rapport gouvernemental</li> <li>• documentation vidéographique</li> <li>• distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1/3 du temps du responsable Info/coms</li> <li>• 1/4 du temps de l'administrateur Info/coms</li> <li>• Conception/impression/distribution</li> <li>• Production de vidéos</li> <li>• Frais d'envoi</li> </ul>	
	Campagne médiatique de masse <ul style="list-style-type: none"> <li>• programme radiodiffusé</li> <li>• colonne de journal</li> <li>• publicité placée dans les abribus</li> <li>• création d'un site Internet de promotion</li> <li>• événement spécial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1/3 du temps du responsable Info/coms</li> <li>• 1/4 du temps de l'administrateur Info/coms</li> <li>• 1/5 du temps du directeur</li> <li>• Conception/production de programme radio</li> <li>• Événement</li> </ul>	
Exposition médiatique (pour influencer l'opinion publique et attirer son attention sur le thème traité dans le programme)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atelier pour les médias</li> <li>• Déplacement des médias sur le site du projet</li> <li>• Bulletin d'informations destiné aux médias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1/3 du temps du conseiller de presse</li> <li>• 1/5 du temps du directeur</li> <li>• Accueil de l'atelier</li> <li>• Visite du site du projet</li> <li>• Production de lettres d'informations</li> </ul>	
Plaidoyer (pour influencer les responsables gouvernementaux/ universitaires/ autres décideurs et les amener, ainsi, à changer leur politique et réglementations, à maximiser l'impact du programme)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voyage d'études sur le site du projet</li> <li>• Recherches sur l'impact</li> <li>• Séminaire/Conférence pour partager/diffuser les informations concernant l'impact/les résultats/ les recherches relatifs au projet</li> <li>• Participation à une conférence nationale/internationale comme occasion de plaidoyer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1/3 du temps pour le conseiller de plaidoyer</li> <li>• 1/5 du temps pour le directeur</li> <li>• Accueil de la conférence</li> <li>• Voyage d'études</li> <li>• Participation à une réunion</li> <li>• Recherche</li> </ul>	

## **Distribution des ressources par l'intermédiaire des coalitions et des alliances**

Si vous travaillez dans le cadre d'une coalition ou d'une alliance, vous avez sûrement rédigé un protocole d'entente dans lequel vous avez spécifié la contribution de chacun au plaidoyer. Vous devriez, également, prévoir une marge de manœuvre, compte tenu du risque probable de variabilité du contexte. Désignez un groupe de travail au sein de la coalition qui sera chargé de prendre les décisions adéquates pour répondre aux besoins de financement qui se présenteront.

## **Collecte de fonds**

### **Questions juridiques**

Les lois qui régissent l'octroi ou le bénéfice de dons varient d'un pays à l'autre. Vous devrez, donc, rechercher les lois qui s'appliquent au pays qui vous concerne. Les questions suivantes peuvent vous aider dans votre recherche :

- 1 Quelles lois régissent l'offre et la demande de financement dans le pays où vous opérez ?
- 2 Existe-t-il des restrictions (juridiques/éthiques) liées à l'utilisation des dons destinés aux objectifs de plaidoyer et de changement politique ?
- 3 Existe-t-il des restrictions techniques ? Bien que ces dernières ne soient pas juridiquement contraignantes, vous devez les prendre en ligne de compte, car elles risquent de révéler une incompatibilité entre l'acceptation de fonds issus d'un bailleur de fonds privés et votre déclaration de mission
- 4 Existe-t-il un plafond de contribution aux objectifs de plaidoyer et de changement politique par les particuliers et par les organisations ?
- 5 Quels sont les critères requis pour déclarer les dons reçus ?

Il est capital de bien savoir s'orienter dans ce domaine. En effet, si vous contrevenez malgré vous aux règles et règlements en vigueur, cela peut être utilisé comme un moyen de paralyser vos efforts de plaidoyer. Il peut, par conséquent, être intéressant de payer un professionnel pour vous éviter les mauvaises surprises.

### **Préférences des bailleurs de fonds**

Le financement par les bailleurs de fonds dépendra des procédures normales de soumission de propositions et de communication des résultats. Afin de mettre toutes les chances de votre côté, il est fondamental de bien préciser vos objectifs dans vos propositions.

Certains bailleurs de fonds et sociétés fiduciaires privées financent volontiers les activités de plaidoyer. Quant aux bailleurs de fonds institutionnels, beaucoup préfèrent financer le plaidoyer lorsqu'il fait partie d'un programme, au lieu de destiner les fonds aux seules activités de plaidoyer. Ils y voient là une garantie d'accroissement de l'impact. Nous pouvons légitimement dire que les efforts de plaidoyer sont consacrés en grande partie à l'éducation de l'opinion publique, des membres, de la société civile, des médias et des responsables politiques.

## Convaincre les sympathisants de l'importance du plaidoyer

Les sympathisants de Save the Children sont fondamentaux pour notre travail et cela de deux manières à la fois liées et séparées. En premier lieu, leurs dons fournissent le financement général nécessaire à notre travail, notamment de plaidoyer et, en second lieu nous avons besoin d'eux pour nous aider à défendre nos valeurs et nos principes, ainsi que pour obtenir les changements que nous recherchons à travers le plaidoyer.

### Collecte de fonds

Le moyen le plus efficace de collecter des fonds est de donner aux sympathisants une raison simple et incontestable de contribuer (les professionnels l'appellent en anglais un « response driver »).

Vous devez leur présenter un besoin précis, concret et urgent, aux côtés d'une solution claire montrant ce que vous allez faire pour satisfaire ce besoin – et la manière dont cette solution produira un impact direct et démontrable dans la vie des enfants.

Prenons pour exemple une intervention directe destinée à empêcher les enfants du Niger de mourir de faim. Nous pouvons améliorer leurs apports nutritionnels en leur distribuant du « Plumpy nut »<sup>1</sup> pour les maintenir en vie. Le message de plaidoyer, dans ce cas, serait : ensemble, avec le gouvernement nigérien et nos autres partenaires, nous œuvrerons pour adopter une politique de distribution de « Plumpy nut » afin de sauver la vie des enfants.

Cependant, il est plus difficile de formuler un message clair et pressant lorsque l'impact est prévu à plus long terme et que la solution est plus compliquée. Pour un impact à plus long terme, vous pouvez expliquer en quoi votre plaidoyer est stratégique – il repose sur une série de changements progressifs qui contribuent à apporter un changement final en profondeur. En améliorant votre système de suivi et d'évaluation, vous connaîtrez l'impact produit par vos activités de plaidoyer. Vous pouvez, ainsi, présenter votre action de plaidoyer comme un « response driver » incontournable valant la peine d'être financé, en particulier si elle est expressément inscrite dans le cadre d'un programme, aux côtés d'autres activités.

### Susciter l'engouement des sympathisants

Save the Children informe ses sympathisants sur ses activités par le biais d'un bulletin d'informations afin de donner plus de précisions et de leur donner, ainsi, plus de motivation. Cela permet d'expliquer aux sympathisants pourquoi le plaidoyer est nécessaire et comment ils peuvent l'aider à peser davantage dans la vie des enfants.

Le meilleur moyen de leur expliquer est de leur présenter des témoignages et des études de cas, dans lesquels vos activités de plaidoyer ont réussi à produire un impact positif sur les enfants. Vous devez donner des exemples crédibles d'enfants dont vous avez changé la vie grâce à votre plaidoyer. Les images sont toujours les plus parlantes.

1. N.d :T : Un type de pâte d'arachide à haute valeur nutritionnelle pré-emballé spécialement conçu pour traiter la malnutrition sévère aiguë

## Codes de conduite régissant le financement par les entreprises privées

Save the Children International n'accepte pas d'argent des entreprises fabriquant des armes, du tabac ou de l'alcool. Au-delà de ces catégories, les membres de Save the Children ont conçu chacune leurs propres lignes directrices concernant l'acceptation d'argent de la part des entreprises privées. En général, ces lignes directrices se présentent de la manière suivante :

1. Recherche ou analyse conjoncturelle : lorsqu'une entreprise vous contacte ou que vous contactez une entreprise pour une offre ou demande de financement, vous devez procéder à une estimation « en bonne et due forme » de l'entreprise (cf. session 7.3). Pour ce faire, vous pouvez recourir au moteur de recherche Google. Entrez le nom de l'entreprise (sous lequel elle a été légalement enregistrée), puis ajoutez des mots-clés comme « violation des droits de l'enfant », « abus », « exploitation », etc. Si l'entreprise est une contrevenante, vous trouverez toutes les informations qui ont été publiées à son sujet (articles de presse, poursuites judiciaires lancées à son encontre, etc.), mais qui n'apparaissent pas sur son site Web.

2. Une fois l'estimation terminée, vous avez le choix entre trois options :

- **Accepter l'argent de l'entreprise sans conditions.** L'entreprise n'a pas enfreint les droits de l'enfant ni les conditions de leur exercice.
- **Accepter l'argent sous certaines conditions :** l'entreprise a violé les droits de l'enfant ou nuit à son bien-être, mais elle a tenté de réparer ses fautes. Elle doit vous autoriser à contrôler régulièrement comment elle corrige ses écarts en venant en aide aux enfants. Vous devez, en outre, revoir avec elle ses activités afin de mieux protéger les enfants.
- **Refuser l'argent :** outre le fait que l'entreprise a enfreint les droits de l'enfant et les conditions de leur exercice, elle n'a rien entrepris pour remédier à la situation. En refusant l'argent, vous pouvez donner la preuve de l'intégrité de Save the Children International et de son engagement à protéger les droits de l'enfant.

### Différence entre la philanthropie et la responsabilité sociale de l'entreprise

**Philanthropie** ou dons de bienfaisance. Elle dépend de la volonté ou du choix du donateur à soutenir une cause.

**Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)** ou engagement/partenariat avec une entreprise.

Elle est obligatoire et dépend des codes de conduite ou même de l'engagement juridique et/ou des conventions. Dans ce sens, les bailleurs de fonds (organisationnels) ont la responsabilité de se développer et d'exploiter au sein d'un environnement durable et de contribuer au développement et au bien-être de la communauté (vous trouverez plus d'informations dans la session 7.3).

## Et maintenant ?

---

Nous sommes arrivés, maintenant, au terme de ce manuel. Nous espérons que son contenu vous aura permis de vous sentir plus confiants dans vos activités de plaidoyer et que les différentes histoires de plaidoyer issues de Save the Children que nous vous avons présentées vous aurons inspiré.

Cependant, en lisant ce manuel ou en participant à un atelier de plaidoyer vous n'avez fait que le premier pas. Le meilleur moyen d'apprendre en plaidoyer, c'est de le pratiquer et nous espérons vous avoir donné la motivation et les moyens de poursuivre votre travail.

Le plaidoyer est une aventure, car comme elle, il est imprévisible. Si vous voulez être prêt à tirer parti de toutes les occasions qui se présentent à vous, vous devez planifier votre stratégie de plaidoyer et réfléchir aux moyens d'atteindre vos objectifs. Il s'agit, aussi, de continuer, tout au long du processus, à rechercher des informations, à combler vos lacunes de compréhension et à développer de nouvelles relations.

Vous pouvez aider, par votre expérience, Save the Children International à développer et à renforcer son plaidoyer afin d'améliorer les conditions de vie des enfants et de les aider à faire entendre leur voix, à exercer une influence et à participer. Nous devons apprendre les uns des autres ; c'est pourquoi nous vous invitons chaleureusement à nous faire part de vos commentaires sur ce document et de vos expériences.

### **Veillez envoyer vos commentaires à:**

Shani Winterstein

Director Field Policy and Advocacy

Save the Children USA

2000 L Street NW, Washington DC 20036

Tél. : +1 202 640 6786

Vous trouverez un formulaire consacré aux commentaires à la fin du manuel mentionné au début de ce guide, intitulé « Facilitator's Manual ».

## Glossaire des termes de plaidoyer

Vous trouverez, dans ce glossaire, les définitions des mots-clés utilisées dans ce manuel. Cependant, nous tenons à souligner deux choses. D'une part, ces définitions ne sont pas définitives, car les termes utilisés ici peuvent l'être différemment dans d'autres organisations et, d'autre part, cette liste n'est pas exhaustive ; vous pouvez donc la compléter au gré de vos besoins.

**Activités :** mesures prises pour opérer un changement.

**Analyse de situation :** préalable nécessaire à tout plan de programme. Elle permet d'analyser le problème traité et d'examiner les moyens d'intervention. Il existe plusieurs moyens de mener une analyse de situation, mais les organisations membre de Save the Children utilisent les droits de l'enfant comme cadre d'analyse.

**But :** il décrit le changement recherché. Il s'agit du résultat à long terme des efforts déployés dans le cadre du plaidoyer et de la vision du changement escompté. Le but de plaidoyer peut être général (*cf. objectif*).

**CDE :** Convention des Nations unies relative aux droits de l'enfant (1989) qui définit, au sein d'un seul et même instrument juridique international, les droits, les normes et les mécanismes de suivi pour faire respecter les droits des enfants.

**Cible(s) :** personne(s) clés bien placée(s) pour réaliser le changement politique escompté (*cf. « personnes influentes »*).

**Débiteur d'obligation :** Organisme ou particulier ayant des responsabilités et des obligations vis-à-vis de détenteurs de droits, en vertu du droit international et national et des instruments des droits humains. En tant que premier débiteur d'obligation, l'Etat se doit de respecter et de protéger les droits des personnes et d'accorder des droits aux enfants (*cf. détenteurs de droits*).

**Détenteur de droits :** individu ou groupe d'individus en possession d'un droit et pouvant émettre une revendication afin que ledit droit soit respecté, protégé et appliqué. Le détenteur de droits peut, également être soumis à des devoirs et à des obligations (ce qui fait aussi de lui un débiteur d'obligation) vis-à-vis d'autres détenteurs de droits (*cf. « débiteur d'obligation »*).

**Discrimination :** les enfants risquent d'être confrontés à la discrimination en raison de leur identité sociale (par exemple, en tant que fille, que personne handicapée ou que membre d'une groupe ethnique particulier) ou en raison de circonstances particulières (ex. : les enfants infectés à VIH, les enfants émigrés ou les enfants des rues). Ces aspects identitaires et circonstanciels sont souvent utilisés pour afficher la « différence » des enfants. Ces aspects d'identité et de différence peuvent parfois se cumuler, donnant lieu à une double discrimination et à un plus grand déni des droits de l'enfant.

**Droits humains :** droits acquis par une personne par le simple fait de sa nature humaine. Ces droits sont égaux et inaliénables pour tous les êtres humains. Ils représentent des garanties sociales et politiques nécessaires pour protéger les individus



contre les atteintes courantes à la dignité humaine liées à l'Etat et aux marchés modernes.

**En bonne et due forme :** recherche approfondie visant à identifier les risques et les opportunités que représente le fait de travailler avec une entreprise en particulier.

**Evaluation :** estimation réalisée à un moment déterminé pouvant avoir différents objectifs, mais qui visent à mesurer l'impact de d'activités de programme par rapport à des objectifs de plaidoyer prédéfinis afin de vérifier l'efficacité de ces activités dans les changements escomptés  
(cf. suivi).

**Evaluation d'impact :** analyse systématique des changements durables ou significatifs, positifs ou négatifs, recherchés ou imprévus, étant survenus dans la vie des personnes au terme d'une action ou d'une série d'actions.

**Faire campagne :** action de créer et de mobiliser la pression de l'opinion publique pour soutenir les changements politiques, pratiques ou comportementaux recherchés à travers l'effet conjugué du lobbying, du travail en réseau, de la couverture médiatique et de l'intervention populaire.

**Indicateurs :** moyens objectifs de mesurer (d'indiquer) les progrès réalisés. Ils doivent être choisis dans le cadre des buts et des objectifs d'un projet.

**Intérêt supérieur de l'enfant :** « Dans toutes les décisions qui concernent les enfants, qu'elles soient le fait des institutions publiques ou privées de protection sociale, des tribunaux, des autorités administratives ou des organes législatifs, l'intérêt supérieur de l'enfant doit être une considération primordiale. » (Article 3 de la CDE).

**Intervenant (ou partie prenante) :** tout groupe de personnes pouvant être concernées ou qui seront concernées par l'activité proposée – notamment les enfants, les personnes adultes, les institutions, les entreprises ou les organismes gouvernementaux pouvant être en contact avec des enfants. Les intervenants se différencient entre eux par le rôle qu'ils jouent, par leurs responsabilités, par leur accès aux ressources et le contrôle qu'ils exercent sur ces dernières, et par leur contribution au processus de décision.

**Légitimité :** droit d'être et d'agir dans une société – en ce sens qu'une organisation est conforme au droit et à l'éthique, et justifiée dans ce qu'elle fait et dit. Plusieurs facteurs participent de la légitimité comme la légalité (conformité au droit national et international), la crédibilité (ex. : preuves et connaissances, niveau de soutien) et la redevabilité des parties concernées. Par conséquent, la légitimité n'a pas de définition absolue et dépend en grande partie de la perception extérieure.

**Lobbying :** communication directe avec les décideurs et les personnes ayant une influence sur ces derniers. Ce terme provient du mot anglais « lobby » qui signifie hall d'entrée ou lieu de rencontre. En plaidoyer, il se réfère aux conversations et aux rencontres par lesquelles des personnes accèdent à d'autres personnes puissantes afin de tenter de les convaincre.

**Objectif :** en plaidoyer, il s'agit du changement spécifique pouvant être réalisé pour contribuer à atteindre le but (*cf.* « but »). Il est spécifique et mesurable, et définit ce qui sera accompli, le lieu, le moment et la personne qui sera chargée de cet accomplissement. L'objectif de plaidoyer est généralement fixé à un délai de un à trois ans et il spécifie l'action spécifique qu'une institution mènera. En ce qui concerne le changement spécifique escompté, il faut spécifier ce qui va changer, qui va le faire et selon quel calendrier.

**Participation :** possibilité d'exprimer ses opinions, d'influencer une décision et d'introduire un changement. La participation des enfants représente un engagement éclairé et volontaire de tous les enfants, sans distinction de statut social, d'âge ni de capacité, pour toutes les affaires les concernant directement ou indirectement. La participation des enfants est un moyen de travailler et un principe fondamental qui s'applique à tous les programmes et revêt diverses facettes, depuis la famille jusqu'au gouvernement, de l'échelle locale à l'échelle internationale.

**Personne(s) ou entité(s) influente(s) :** individu ou organisation qui, de par sa situation, peut influencer les pensées et actions d'une cible (*cf.* *cible*) de diverses manières (pression économique, statut et réputation, rapport de force, etc.).

**Plaidoyer :** ensemble d'activités organisées destinées à influencer les politiques et les actions d'autrui en vue d'apporter des changements positifs dans la vie des enfants. L'expérience et les connaissances acquises durant le travail réalisé auprès des enfants, de leur famille et de leur communauté en constituent la base.

**Plaidoyer axé sur les enfants :** participation des enfants à l'élaboration de la stratégie de plaidoyer dans lequel l'intérêt supérieur de l'enfant est une considération primordiale et les enfants sont clairement entendus. Les activités de plaidoyer doivent répondre aux besoins exprimés par les enfants et non à ceux perçus par les adultes.

**Plaidoyer dirigé par des enfants :** plaidoyer que dirigent les enfants sur des questions d'un intérêt majeur pour eux, avec le soutien du personnel de Save the Children ou d'autres adultes.

**Programmation des droits de l'enfant (CRP) :** Cadre d'analyse, de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation destiné à tous les travailleurs humanitaires et de développement qui travaillent avec les enfants. Il regroupe une variété d'idées, d'expériences et de concepts relatifs à la protection et à la promotion des droits de l'enfant dans les interventions humanitaires et de développement. Il repose fondamentalement sur les principes et sur les règles dictés par les droits humains des enfants, mais s'inspire également en grande partie des bonnes pratiques ayant été relevées dans plusieurs secteurs d'activité faisant intervenir les enfants (étude sur le développement physique, psychosocial et cognitif ; enseignement préscolaire ; psychologie de l'enfant, etc.). De façon plus générale, il s'inspire des bonnes pratiques dans le secteur du développement.

**Programme :** ensemble des activités soutenues par une agence au sein d'un même secteur d'activité ou géographique et coordonnées dans la poursuite d'un but général.

Au sein des programmes, figurent les interventions directes, la prestation de services et le plaidoyer.

**Redevabilité :** l'obligation de montrer que les activités ont été exécutées selon les règles et normes prescrites ou de rendre compte objectivement et avec exactitude des résultats obtenus par rapport aux fonctions exercées et/ou aux objectifs fixés. Le terme peut également faire référence aux obligations des partenaires d'agir dans le cadre d'une définition clairement établie de leurs responsabilités, de leurs rôles et de leurs résultats, souvent soumise au critère du respect de la prudence dans l'utilisation des ressources.

**Responsabilité sociale de l'entreprise :** devoirs et responsabilités d'une entreprise de protéger et de respecter les droits de l'enfant dans la société où elle opère afin de faire en sorte d'adopter une approche socialement responsable vis-à-vis de la force de travail, des communautés et des pays concernés par ses activités. Ces devoirs et responsabilités constituent, également, des critères minimums permettant à l'entreprise de ne pas nuire aux différentes parties concernées par ses activités.

**Revendiquer :** pour revendiquer le respect, la protection ou l'application d'un droit ou d'un ensemble de droits, il faut préalablement identifier le débiteur d'obligation et le rendre redevable. La capacité de réclamer des droits est inhérente à la programmation des droits de l'enfant. Les enfants ne sont pas tous capables de revendiquer l'application de leurs droits et doivent demander l'assistance d'autres personnes (notamment des membres de leur famille, de leur communauté et de la société civile) pour le faire en leur nom. Cela dépend du développement des capacités de l'enfant.

**Suivi :** collecte et analyse systématique et permanente d'informations concernant les progrès réalisés au fil du temps dans le cadre d'un projet ou d'un programme (*cf. évaluation*).

**Société civile :** elle est composée des organisations et institutions bénévoles de la société civile et à caractère social qui forment la base d'une société solide par opposition aux structures étatiques ou aux institutions commerciales. Dans la société civile figure, généralement, les organisations caritatives enregistrées, les organisations de développement, les organisations non-gouvernementales, les groupes communautaires, les organisations de femmes, les organisations confessionnelles, les associations professionnelles, les groupes syndicaux, les groupes d'entraide, les mouvements sociaux, les associations patronales, les coalitions et les groupes de plaidoyer.

**Ventiler :** analyser des données en fonction de différents groupements afin de montrer les différences existant entre certaines catégories (selon le genre, l'âge, l'appartenance ethnique, etc.).

## Liste des ressources

(remise à jour de la première édition de « Question(s) de plaidoyer »)

### Save the Children

Save the Children UK (2011), *Ready for Action – Campaigning at the Grassroots and in coalitions* EVERYONE Campaign toolkit to support grassroots campaigning with case studies and guidance, <http://resourcecentre.savethechildren.se/content/library/documents/ready-action-campaigning-grassroots-and-coalition>

Save the Children Sweden, (2008), *Advocacy Handbook for Children and Young People One Step Beyond: advocacy handbook for children and young people* <http://resourcecentre.savethechildren.se/content/library/documents/one-step-beyond-advocacy-handbook-young-people-and-children>

### Outils de plaidoyer thématiques

Save the Children Sweden-Denmark (2009), *From Child Labour to Children in Charge, A handbook on child-led organisation and advocacy on child labour* <http://resourcecentre.savethechildren.se/content/library/documents/child-labour-children-charge-handbook-child-led-organisation-and-advocacy->

Global Initiative to End All Corporal Punishment of Children and Save the Children Sweden, (2010), *Ending Corporal Punishment Campaigns Manual, Campaigns Manual for Ending corporal punishment through law reform and social change* <http://resourcecentre.savethechildren.se/content/library/documents/ending-corporal-punishment-and-other-cruel-and-degrading-punishment-childr>

Save the Children Sweden et HAQ: Centre for Child Rights (2010), *Budget for Children Analysis: A beginner's guide, Budget tracking toolkit for child rights and governance*, <http://resourcecentre.savethechildren.se/node/3134>

Save the Children UK (2012), *Health Sector Budget Advocacy: A guide for civil society organisations Budget tracking toolkit for health*, <http://resourcecentre.savethechildren.se/content/library/documents/health-sector-service-budget-advocacy-guide-civil-society-organisations>

Save the Children (2012), *Child Rights Governance Analysis Tool*, <http://resourcecentre.savethechildren.se/node/6152>

Save the Children (2012), *L'examen périodique universel- Guide pour les programmes pays*, <http://resourcecentre.savethechildren.se/node/6412>

Save the Children (2012) *Supplément du Guide pour les programmes pays sur l'Examen Périodique Universel (EPU). Guide de plaidoyer EPU*, <http://resourcecentre.savethechildren.se/node/6722>

### Manuels rédigés par les organisations sur le plaidoyer externe

UNICEF (2010), *Advocacy Toolkit, A guide to influencing decisions that improve children's lives*, New York

ActionAid International (2005) *Critical Webs of Power and Change: Resource pack for planning, reflection and learning in people-centred advocacy*, Summary booklet and CD Rom, [www.actionaid.org](http://www.actionaid.org)

Cohen, D de la Vega, R and Watson, G (2001) *Advocacy for Social Justice, a global action and reflection guide*, OXFAM/Kumarian Press.

Court, J Mendizabal, E Osborne, D and Young, J (2006) *Policy Engagement. How civil society can be more effective*. Overseas Development Institute. [www.odi.org.uk](http://www.odi.org.uk)

International HIV/AIDS Alliance (2002) *Advocacy in Action: A toolkit to support NGOs and CBOs responding to HIV/AIDS*, [www.aidsalliance.org](http://www.aidsalliance.org)

Policy Project (1999) *Networking for Policy Change: An advocacy training manual*, Policy Project. [www.policyproject.com/pubs/AdvocacyManual.cfm](http://www.policyproject.com/pubs/AdvocacyManual.cfm)

Saferworld (2005) *Training for Action*, Saferworld. [www.saferworld.org.uk](http://www.saferworld.org.uk)

Sharma, R (1997) *An Introduction to Advocacy: Training Guide*, AED, SARA Project, AFR/SD, HHRAA Project. [www.aed.org](http://www.aed.org)

Sprechmann S and Pelton E (2001) *Advocacy Tools and Guidelines: Promoting policy change, Cooperative for Assistance and Relief Everywhere (CARE)*. [www.care.org/getinvolved/advocacy/tools.asp](http://www.care.org/getinvolved/advocacy/tools.asp)

Trocaire, (2007) *Monitoring Government Policies: A toolkit for civil society organisations in Africa*, Trocaire, CAFOD, and Christian Aid, [www.trocaire.org](http://www.trocaire.org)

VeneKlasen, L with Miller, V (2002) *A New Weave of Power, People & Politics: The action guide for advocacy and citizen participation*, Just Associates. [www.justassociates.org](http://www.justassociates.org)

## Droits de l'enfant

International Save the Children Alliance (2007) *Getting it right: A practitioners' guide to child rights programming*, <http://resourcecentre.savethechildren.se/node/2015>

NGO group for the Convention of the Rights of the Child (2006) *Guide pour les organisations non gouvernementales établissant des rapports destinés au Comité des droits de l'enfant*, [http://www.childrightsnet.org/docs/NGO\\_Group\\_Reporting\\_Guide\\_2006\\_Fr.pdf](http://www.childrightsnet.org/docs/NGO_Group_Reporting_Guide_2006_Fr.pdf)

Save the Children UK (2007) *Reporting to the UN Committee on the Rights of the Child: A starter pack for country programmes*. (Internal Save the Children resource, available for Alliance members from Save the Children UK)

## Participation des enfants aux activités de plaidoyer

Bhandari, N (2005), *Working against Physical and Degrading/Humiliating Punishments of Girls and Boys, Experiences from Andhra Pradesh and Orissa, India*, Save the Children Sweden.

International Save the Children Alliance (2003) *Petit guide à l'usage de ceux qui souhaitent consulter les enfants. Recueil de bonnes pratiques*, <http://resourcecentre.savethechildren.se/node/1896>

International Save the Children Alliance (2005), *Normes de pratiques relatives à la participation des enfants*, <http://resourcecentre.savethechildren.se/node/3375>

Save the Children Sweden (2004) *Petit guide à l'usage de ceux qui veulent impliquer des enfants dans un projet de recherche. Boîte à outils pour une participation réelle et éthique des enfants aux projets de recherche relatifs aux violences infligées aux enfants*, <http://resourcecentre.savethechildren.se/node/2486>

Save the Children Sweden (2005) *Children's Actions to End Violence Against Girls and Boys – A contribution to the UN Study on Violence against Children*, Save the Children.  
[www.rb.se](http://www.rb.se)

NGO Group for the CRC (2010), *Avec les enfants - pour les enfants: Guide pour les organisations non gouvernementales qui accompagnent des enfants et des adolescents dans la préparation de rapports sur la CIDE*, <http://resourcecentre.savethechildren.se/node/6557>

NGO Group for the CRC (2011), *Mon guide pour faire un rapport sur la CIDE*,  
<http://resourcecentre.savethechildren.se/node/6556>

Save the Children (2011), *It's all about children - Seven good examples and ten steps to meaningful children's participation in reporting*, <http://resourcecentre.savethechildren.se/content/library/documents/its-all-about-children-seven-good-examples-and-ten-steps-meaningful-childr>

WorldVision (2005) *Children as change agents: Guidelines for child participation in periodic reporting on the Convention on the Rights of the Child*, [http://www.crin.org/docs/Guidelines\\_for\\_Child\\_Participation\\_in\\_CRC\\_Reporting.pdf](http://www.crin.org/docs/Guidelines_for_Child_Participation_in_CRC_Reporting.pdf)

## Fait probant dans le plaidoyer

Laws, S (2003) *Research for Development: A practical guide*, Save the Children/Sage.

Start, D and Hovland, I (2004) *Tools for Policy Impact: A handbook for researchers*, Research and Policy in Development Programme (RAPID), Overseas Development Institute.  
[www.odi.org.uk/publications/rapid/tools1.pdf](http://www.odi.org.uk/publications/rapid/tools1.pdf)

## Plaidoyer réalisé en situation d'urgence

Chapter on advocacy in *Save the Children Humanitarian Response Manual*, available on the Save the Children Extranet: <https://savethechildren1.sharepoint.com/humanitarian/Pages/Humanitarian%20Core%20Documents.aspx>

## Suivi et évaluation

Save the Children Advocacy Measurement Tool Working Group (2009-ongoing), *Annual reporting tool part of Country Annual Reports. Tracks advocacy initiatives over time and includes details on budget sources and activities*.

<https://savethechildren1.sharepoint.com/me/Pages/AdvocacyMeasurementTool.aspx>

Save the Children International, 2010, *EVERY ONE M&E technical guidance, Guidance for narrative and indicator based reporting on country level progress to achieve the EVERY ONE objectives: Guidance includes country planning and reporting*, [https://savethechildren1.sharepoint.com/every\\_one/GlobalResources/MandE.aspx](https://savethechildren1.sharepoint.com/every_one/GlobalResources/MandE.aspx)

Save the Children (2012), *Monitoring and Evaluation Handbook on Child Protection*, [https://savethechildren1.sharepoint.com/GIs/child\\_protection/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2FGIs%2Fchild\\_protection%2FShared%20Documents%2FMonitoring\\_and\\_Evaluation%2FTools\\_and\\_training%2FTraining\\_packages](https://savethechildren1.sharepoint.com/GIs/child_protection/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2FGIs%2Fchild_protection%2FShared%20Documents%2FMonitoring_and_Evaluation%2FTools_and_training%2FTraining_packages)

## Annexe A

---

### **Au sein de Save the Children, nous considérons qu'un plaidoyer est exceptionnel lorsque :**

- Il repose sur nos valeurs et nos principes et est axé sur les droits de l'enfant
- Il est ancré sur nos connaissances théoriques et pratiques de ce qui fonctionne pour les enfants, elles-mêmes fondées sur nos programmes, sur la confiance établie entre les partenaires et sur la preuve empirique
- Il s'aligne sur notre stratégie générale consistant à puiser dans nos aspirations à une amélioration durable de la vie des enfants pour établir des stratégies de changements.
- Il vise à nous aider à produire un impact à une grande échelle, traitant à la fois les symptômes et les causes structurelles sous-jacentes
- Il est conduit par le biais de plusieurs éléments conjugués, à savoir le travail proactif et planifié, ainsi que l'accumulation des occasions de plaidoyer à mesure de leur apparition
- Il est fondé sur une analyse rigoureuse du pouvoir et vise les décideurs et les personnalités influentes qui nous écouteront et prendront les mesures que nous souhaitons pour les enfants
- Il recourt souvent à la participation significative et conforme à l'éthique des enfants
- Il recourt à des méthodes diverses, en fonction de la plus crédible, pour transmettre notre message à un public déterminé – tantôt avec tapage et tantôt discrètement, tantôt au nom de Save the Children et tantôt par le biais de coalitions ou même de substituts
- Il est coordonné aux niveaux mondial, régional et national avec les personnes influentes des capitales stratégiques et qu'il est simultanément renforcé par des stratégies de relation avec les médias
- Il est pourvu de ressources suffisantes aux niveaux national, régional et mondial
- Il est capable de créer une occasion au niveau mondial où nous puissions concentrer simultanément toute notre puissance de feu
- Il repose sur l'évolution du monde – nous devons, par exemple, nous rallier à la cause de millions de personnes à notre cause pour presser les décideurs d'agir
- Il est étayé par des documents de recherche et des documents stratégiques comme le grand rapport-phare annuel de SC







