



DEMARCHES, OUTILS ET METHODES DU LOBBYING ET PLAIDOYER

MANUEL DE L'APPRENANT



Cette Action est financée par
l'Union européenne

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
OBJECTIFS DU MANUEL ET SON MODE D'EMPLOI	4
LISTE DES TABLEAUX ET FICHES	5
LISTE DES TABLEAUX	5
LISTE DES FICHES	5
INTRODUCTION	6
1.1 Public cible	6
1.2 Contexte	6
1.3 Objectifs de la formation	7
CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LE LOBBYING ET LE PLAIDOYER ET L'IMPORTANCE DE L'APPROCHE PARTICIPATIVE	10
2.1 Séance 0 : Mise en route de la session de formation	10
2.2 Section 1 : Généralités sur le lobbying et le plaidoyer	11
2.2.1 Séance 1 : Généralités sur le plaidoyer et le lobbying	11
2.3 Section 2 : L'approche participative et les initiatives de lobbying et du plaidoyer	18
2.3.1 Séance 2 : Niveaux et principes du dialogue public/privé	18
2.3.2 Séance 3 : Synergie, complémentarité et coordination	21
CHAPITRE 2 : CYCLE DE PLANIFICATION ET DE MISE EN ŒUVRE DU LOBBYING ET DU PLAIDOYER	24
3.1 Section 1 : Analyse du problème et du contexte extérieur, définition de l'objectif et la théorie du changement	24
3.1.1 Séance 4 : Analyse du problème et du contexte extérieur	24

3.1.2	Séance 5 : Définition de l'Objectif de plaidoyer ou de lobbying	28
3.1.3	Séance 6 : La théorie du changement en matière de plaidoyer	31
3.2	Sections 2 : Demandes politiques, messages fondamentaux et mobilisation des ressources	33
3.2.1	Séance 7 : Demandes politiques et messages fondamentaux	33
3.2.2	Séance 8 : Mobilisation des ressources en matière de plaidoyer	37
3.3	Sections 3 : Plan d'actions, mise en œuvre et suivi évaluation des processus de plaidoyer	42
3.3.1	Séance 9 : Plan d'actions et mise en œuvre	42
3.3.2	Séance 10 : Plan d'actions et mise en œuvre	46
3.3.3	Séance 11 : Plan d'actions et mise en œuvre (élaboration du budget) (fin)	49
3.4	Section 3 : suivi évaluation des processus de lobbying et plaidoyer	53
3.4.1	Séance 12 : Suivi du processus de lobbying et plaidoyer	53
3.4.2	Séance 13 : Suivi évaluation du processus de lobbying et plaidoyer (fin)	57
3.4.3	Séance 14 : Elaboration du plan d'action post formation	64
3.4.4	Séance 15 : Clôture de la session de formation	65

OBJECTIFS DU MANUEL ET SON MODE D'EMPLOI

Le but de ce manuel est de fournir aux techniciens des organisations professionnelles, bénéficiaires du Projet ARISA, un guide pratique pour leur contribution à l'organisation et à l'animation du dialogue entre les organisations professionnelles et les pouvoirs publics. Il fournit des techniques, outils et méthodes de lobbying et de plaidoyer.

Il est structuré en chapitres, sections et séances. Chaque séance est introduite par une fiche qui en présente le titre, la durée, les objectifs, le contenu, les interventions prévues pour les participants, l'évaluation et les supports à remettre. Un chapitre comporte plusieurs sections et une section, à son tour comporte plusieurs séances.

Chaque séance est prévue pour l'acquisition de compétences bien spécifiques. La fiche de séance donne des orientations sur tous les supports utiles à l'acquisition de la compétence.

Pour une utilisation optimale de cet outil, le participant doit progresser par séance dans l'ordre chronologique.

LISTE DES TABLEAUX ET FICHES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Agenda de la formation	8
Tableau 2 : Conditions préalables à une société civile solide et efficace.....	12

LISTE DES FICHES

Fiche 1 : Mise en route de la session de formation.....	10
Fiche 2 : Généralités sur le plaidoyer et le lobbying	11
Fiche 3 : Les parties prenantes.....	18
Fiche 4 : Synergie, complémentarité et coordination.....	21
Fiche 5 : Analyse du problème et du contexte extérieur	24
Fiche 6 : Plan d'action, la mobilisation des ressources, l'exécution et l'évaluation de l'action de plaidoyer	28
Fiche 7 : Théorie du changement en matière de plaidoyer	31
Fiche 8 : Demandes politiques et messages fondamentaux.....	33
Fiche 9 : Mobilisation des ressources en matière de plaidoyer	37
Fiche 10 : Plan d'actions et mise en œuvre.....	42
Fiche 11 : Plan d'actions et mise en œuvre (suite).....	46
Fiche 12 : Plan d'actions et mise en œuvre (élaboration du budget - fin).....	49
Fiche 13 : Suivi évaluation du processus de lobbying et plaidoyer.....	53
Fiche 14 : Suivi évaluation du processus de lobbying et plaidoyer (fin)	57
Fiche 15 : Elaboration du plan d'action post formation	64
Fiche 16 : Révision générale de toute la formation en exercices interactifs émulateurs	65

INTRODUCTION

1.1 PUBLIC CIBLE

Le présent PAC est prévu pour les techniciens des organisations professionnelles du secteur agricole dans les pôles de développement agricole, en tant que porteurs de fonctions à l'organisation et à l'animation du dialogue public-privé, en vue du renforcement leurs capacités en matière de démarches, outils et méthodes de plaidoyer et de lobbying. Il s'agit notamment des cadres techniques des organisations bénéficiaires du programme ARISA : CNA, faitières nationales d'OPA et OIA des filières Anacarde, Ananas, Aviculture, Karité, Poisson d'Elevage et Soja.

1.2 CONTEXTE

Le projet ARISA, au démarrage a fait élaborer un plan de renforcement de capacités des acteurs-clés intervenant dans la mise en œuvre de la politique sectorielle agricole dans les territoires autour des quatre (04) thèmes fédérateurs dont la structuration des filières en interprofession et ce, dans une démarche de Parcours d'Acquisition des Compétences (PAC). Plus spécifiquement, il s'est agi de **réaliser entre autres un diagnostic de la situation actuelle et du gap capacitaire des acteurs-clés du projet par thématique assorti d'un plan de renforcement de capacités priorisé et budgétisé sur la durée du projet avec pour résultats attendus au niveau de chaque pôle de développement agricole, et pour chaque acteur clé au sein du pôle (ATDA, DDAEP, OIP/OPA, CNA, et les mairies, à travers leurs associations). Ce travail réalisé par des experts, ont révélé des insuffisances au niveau des chambres d'agriculture et des organisations professionnelles dans plusieurs domaines dont le lobbying et le plaidoyer.**

En effet, le plaidoyer et la communication forment le fondement du pilotage et du renforcement des résultats en matière de l'agriculture. C'est par le plaidoyer et la communication que les changements politiques sont influencés et que les communautés sont sensibilisées. Le plaidoyer ciblant les décideurs de haut niveau peut permettre la prise d'engagements par le gouvernement susceptibles d'améliorer la programmation dans le domaine de l'agriculture ainsi que de renforcer la redevabilité. Un lobbying stratégique permet d'allouer des ressources

(financières et autres) plus importantes aux interventions en faveur de l'agriculture. Pour une meilleure planification et mise en œuvre des



interventions dans le secteur agricole, il est nécessaire d'obtenir une bonne compréhension de la question de l'agriculture au niveau des responsables politiques, des législateurs, des responsables de l'exécution des politiques et du



public de manière générale. Le plaidoyer et la communication jouent un rôle unique, celui de créer la demande et de développer la conscience sur l'importance du secteur agricole à tous les échelons et parmi les principaux acteurs.

Malheureusement, les chambres d'agriculture et les autres organisations



professionnelles du secteur agricole au Bénin, ne disposent pas encore d'outils adéquats pour le conduit efficace des processus de lobbying et de plaidoyer. Ainsi, force est de constater que cette activité n'est pas conduite de façon rationnelle suivant une démarche structurée et formalisée.

Dans le souci d'améliorer les performances des chambres d'Agriculture au Bénin et des autres acteurs non étatiques bénéficiaires du Projet ARISA, il est apparu alors nécessaire de renforcer les capacités des cadres de ces organisations pour une participation plus efficace au dialogue dans le secteur à travers une bonne conduite des processus de lobbying et de plaidoyer.

Le présent manuel offre un ensemble de méthodes et d'outils pratiques en matière de lobbying et de plaidoyer dans le secteur agricole.

1.3 OBJECTIFS DE LA FORMATION

L'objectif de la formation est d'amener les bénéficiaires à être capables participer de façon active au dialogue public privé dans le secteur agricole à travers une bonne conduite des processus de lobbying et de plaidoyer.

Les objectifs pédagogiques se présentent comme suit :

Au terme de la formation, les bénéficiaires seront capables de :

- ◆ définir les concepts de base du plaidoyer et du lobbying ;
- ◆ comparer les approches participatives et le plaidoyer et/ou le lobbying ;
- ◆ expliquer les cycles de planification et de mise en œuvre du plaidoyer / lobbying ;
- ◆ utiliser des outils et techniques de lobbying et plaidoyer ;
- ◆ appliquer la théorie de changement dans le cadre d'une action de plaidoyer ;
- ◆ concevoir un plan de plaidoyer ;

- ◆ mettre en œuvre un plan de plaidoyer ;
- ◆ faire le suivi –évaluation d'un plan de plaidoyer.

Les principaux points du programme de formation sont :

- i. Généralités et clarification des concepts de base sur le plaidoyer, négociation et le lobbying ;
- ii. Démarche, principes, méthodes et quelques outils clés du plaidoyer, de négociation et de lobbying (les principes fondamentaux pour un plaidoyer efficace, les principales phases du plaidoyer, les principales modalités d'interaction et de dialogue avec les parties prenantes, méthodes et quelques outils clés de plaidoyer, de négociation et de lobbying) ;
- iii. Plan d'actions, mise en œuvre et suivi évaluation du plaidoyer et lobbying

Tableau 1 : Agenda de la formation

MODULES	SOUS MODULES	JOUR	HORAIRES	DUREE
ARRIVEE ET INSTALLATION			8H30 - 9H	30'
DEMARRAGE	Ouverture officielle Présentation des participants Mise en route de la formation (Recueil des attentes, Présentation des objectifs, définition de principes de travail, désignation de chef village et rapporteurs...)		9H – 10H30	1H 30'
Module 1 : Généralités sur le lobbying, la négociation et le plaidoyer et l'importance des approches participatives	SM1 : Généralités sur le plaidoyer et le lobbying		10H 50– 13H	2H10
	SM2 : L'approche participative et les initiatives de plaidoyer et / ou lobbying (les parties prenantes)		14H30– 15H30	1H
	SM3 : L'approche participative et les initiatives de plaidoyer et / ou lobbying (la synergie, la complémentarité et la coordination)	J1	15H30– 17H00	1H30
	SM4 : Clôture de la journée		17H00– 17H30	30 mn

	Mise en route de la journée	J2	8H30 – 9H30	1 H
	SM1 : Analyse du problème et du contexte externe		9H30 – 10H30	1 H
	SM2 : Analyse du problème et du contexte externe (suite et fin)		10H50– 13H00	2 H 10
	SM3 : Définition de l'objectif du plaidoyer ou de lobbying		14H30-15H30	1 H
	SM4 : La théorie du changement		15H30-17H	1 H 30
	SM5 : Clôture de la journée		17H – 17H30	30'
Module 2 : Cycle de planification et de mise en œuvre du lobbying et plaidoyer	SM1 Mise en route de la journée	J3	8H30 – 9H30	1H
	SM2 Demandes politiques et messages fondamentaux		9H30-10H30	1H
	SM3 Demandes politiques et messages fondamentaux		10H50 – 13 H	2 H10'
	SM4 : Mobilisation des ressources		14H30 – 17H	2H 30'
	SM5 : Clôture de la journée		17H – 17H30	30'
	SM1 : Mise en route de la journée	J4	8H30 – 9H30	1H
	SM2 : Plan d'actions et mise en œuvre		9H30– 10H30	1H
	SM3 : Plan d'actions et mise en œuvre (suite)		10H50 – 13H	2H10
	SM4 : Plan d'actions et mise en œuvre (fin)	J5	14H30 – 17H	2H30
	SM5 : Clôture de la journée		17H – 17H30	30'
	SM1 : Mise en route de la journée		8H30 – 9H30	1H
	SM2 : Suivi évaluation du plaidoyer		9H30– 10H30	1H
	SM2 : Suivi évaluation du plaidoyer (fin)		10H50 – 13H	2H10'
Révision Générale	Révision générale		14H30 – 15H30	1H
CLOTURE	Révision générale (suite et fin) Evaluation sommative Ebauche plan d'action phase C Allocution de clôture		15H30 – 16H30	1H

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LE LOBBYING ET LE PLAIDOYER ET L'IMPORTANCE DE L'APPROCHE PARTICIPATIVE

2.1 Séance 0 : Mise en route de la session de formation

Fiche 1 : Mise en route de la session de formation

Fiche de la séance n° 0 : Mise en route de la session de formation

Titre de la séance : Mise en route de la session de formation



Durée : 1h30mn

Objectifs de la séance :

Assurer :



- un cadrage des principes et modalités pour un bon déroulement de toute la session de formation,
- Une ouverture officielle de la session de formation
- -un pré test

Contenu :



Cette séance se focalisera sur :

- La validation de l'agenda de formation
- La définition des principes de la session et la désignation de certaines personnes clés (chronomètre et rapporteurs)
- L'ouverture officielle de la session de formation



Evaluation

Revue de l'atteinte des objectifs en question réponses avec les participants à la fin de la séance.

2.2 Section 1 : Généralités sur le lobbying et le plaidoyer

2.2.1 Séance 1 : Généralités sur le plaidoyer et le lobbying

Fiche 2 : Généralités sur le plaidoyer et le lobbying

Fiche de la séance n° 1 : Généralités sur le plaidoyer et le lobbying

Titre de la séance : Généralités sur le plaidoyer et le lobbying



Durée : 2 h 10'

Objectifs de la séance :

Amener les participants à se saisir de la nature et du sens :



des principales définitions conceptuelles utiles et nécessaires pour la compréhension de la session de formation ;

- de la nécessité et l'importance du plaidoyer et du lobbying pour les OSC intervenant dans le secteur agricole
- du cycle d'un processus de plaidoyer
- des trois éléments clés d'un plaidoyer efficace
- les conditions d'une campagne de plaidoyer réussie

Contenu :

La présente séance abordera essentiellement les notions ci-après :

- les conditions préalables à une société civile solide et efficace
 - les clarifications de quelques concepts liés au lobbying et au plaidoyer
 - la nécessité et l'utilité du plaidoyer et du lobbying dans le secteur agricole béninois.
 - le cycle d'un processus de plaidoyer
- les conditions d'une campagne de plaidoyer réussie



Evaluation

Pour vérifier l'atteinte des objectifs assignés à la séance, le formateur à travers des questions orales portant directement sur ces objectifs d'apprentissage, va vérifier leur atteinte au niveau de quelques apprenants à la fin de la séance.

Supports à remettre aux apprenants :



Cahier du participant (principales définitions conceptuelles, l'utilité et enjeux du lobbying et du plaidoyer, les Conditions préalables pour une société civile solide et efficace)

i. Conditions préalables à une société civile solide et efficace

Pour que les organisations de la société civile jouent pleinement leurs rôles, il faut au préalable certaines conditions. Celles qui sont proposées par le cadre International de la Contribution des OSC au Développement sont présentées dans le tableau ci-après :

Tableau 2 : Conditions préalables à une société civile solide et efficace

DOMAINES	Normes minimales
Honorer les obligations en matière de droits humains	<p>La liberté d'association et de réunion</p> <ul style="list-style-type: none"> • la reconnaissance juridique pour faciliter le travail des OSC • droit à la liberté d'expression • la liberté de mouvement, le droit à la mobilité et le droit de voyager • le droit de fonctionner librement sans ingérence injustifiée de l'État • l'espace juridique pour rechercher et obtenir les ressources nécessaires à l'appui de leur rôle légitime dans le développement
Les OSC en tant qu'acteurs de plein droit du développement	<p>Au travers de leur législation, de leurs politiques et de leur programmation, les gouvernements et les donateurs affirment et garantissent la pleine participation des OSC en tant qu'acteurs de plein droit du développement.</p>
Dialogue démocratique et politique	<ul style="list-style-type: none"> • une écoute systématique des divers points de vue, en particulier des • organisations communautaires, des associations de femmes et des • représentants des populations indigènes • des objectifs et des processus clairs et transparents • le libre accès à l'information, notamment aux stratégies nationales et • aux programmes envisagés • l'accès à des documents pertinents, disponibles dans la langue des personnes • consultées • des consultations en temps voulu pour pouvoir influencer les décisions • la reconnaissance des responsabilités et des apports des autres acteurs, surtout des parlementaires et des autorités locales • des ressources suffisantes pour permettre une pleine participation de l'ensemble des parties prenantes.
Redevabilité et transparence, au service du développement	<p>Les gouvernements rendent compte de leurs actions, plans, stratégies et priorités de développement en toute transparence. Les donateurs définissent clairement la place</p>

	qu'ils accordent aux OSC dans leurs plans et leurs cadres stratégiques
Modes de financement propices	<p>Les bailleurs officiels doivent proposer des modalités de financement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • · axées sur les résultats, qui s'inscrivent sur le long terme et s'accompagnent d'un appui institutionnel, partant du principe que les OSC fournissent des biens publics • · réactives par rapport aux initiatives des OSC • · ouvertes à la diversité des OSC, en apportant un soutien à des OSC de toutes tailles, à leurs coalitions et à leurs réseaux • · aux dispositions prévisibles, transparentes, harmonisées et faciles à comprendre • · qui visent à promouvoir la mobilisation des ressources locales • · qui soutiennent toute l'inventivité et la programmation des OSC, y compris en termes de plaidoyer et de politiques de développement

Source : Cadre International de la contribution des OSC au Développement

ii. Définitions conceptuelles

Plaidoyer :

Il existe de nombreuses définitions du plaidoyer et autant de façons de faire du plaidoyer. En substance, le plaidoyer est un ensemble d'activités organisées, destinées à influencer les politiques et les actions des détenteurs de pouvoir afin d'obtenir des changements positifs et durables. Elle cherche aussi à faire en sorte que les processus décisionnels soient ouverts à tous (ou au plus grand nombre) et que des politiques destinées à protéger les populations pauvres et marginalisées soient mises en œuvre. Le plaidoyer est un moyen de faire évoluer la gouvernance, les attitudes, le pouvoir, les relations sociales et les fonctions institutionnelles. Il soutient les mesures prises à grande échelle et qui s'attaquent aux obstacles les plus profonds entravant le respect des droits de l'homme ou des organisations.

Le travail de plaidoyer

Le travail de plaidoyer selon l'UNICEF est un processus mûrement réfléchi, reposant sur des données probantes, destiné à influencer directement ou indirectement les décideurs, les parties prenantes et toutes les personnes concernées afin qu'ils soutiennent et mettent en œuvre des actions contribuant au respect des droits des femmes et des enfants. Partant de cela, on peut dire que le travail de plaidoyer

implique la mise à disposition de recommandations fondées sur des données probantes, adressées aux décideurs, aux différentes parties prenantes et à ceux qui exercent une influence sur eux. Le travail de plaidoyer peut avoir pour but de faire face aux déséquilibres, inégalités et disparités, de promouvoir les droits de l'homme, la justice sociale, un environnement plus sain ou de développer les opportunités pour la démocratie en encourageant la participation des différentes couches de la société.

Négociation :

La négociation est au cœur du plaidoyer en faveur de la justice sociale. On peut définir une négociation comme un processus destiné à résoudre des conflits ou des problèmes lorsque quelqu'un d'autre exerce un contrôle important sur ce que vous voulez. Au travers de la négociation, divers groupes tentent de trouver une solution acceptable pour toutes les parties. Dans un contexte politique hostile ou dans des situations de conflit, trouver un compromis est mission quasi-impossible. Mais dans des circonstances plus favorables, la négociation peut s'avérer un moyen très utile pour faire avancer un dossier auprès des détenteurs de pouvoir.

Toute négociation est sous-tendue par des valeurs sociales et généralement cadrée par des rapports de force inégaux, eux-mêmes souvent troublés par des éléments invisibles (un pouvoir invisible peut être conféré par la classe sociale, l'âge, l'origine ethnique, le sexe et d'autres facteurs).

Lobbying :

Le terme « *lobbying* » vient du mot anglais « *lobby* » qui désigne le vestibule, le hall d'un hôtel ou le foyer d'un théâtre, bref un lieu de passage et de rencontre. Le lobbying consiste, selon l'*Association française des conseils en lobbying*, à représenter et défendre les droits ou intérêts des acteurs concernés par une cause, à travers une information fiable, auprès des publics cibles susceptibles de prendre des décisions affectant ses intérêts ou droits. Dans le cas du plaidoyer, le lobbying renvoie aux conversations directes / tête-à-tête où l'on cherche à rencontrer et à persuader un détenteur de pouvoir. La communication individuelle avec les détenteurs de pouvoir, ou ceux qui peuvent les influencer (les personnes influentes) peut revêtir maintes formes : de la conversation informelle dans un lieu convivial (à l'occasion d'un déjeuner ou autour d'un café) à la rencontre formelle dans un contexte officiel (dans le bureau d'un politicien, par exemple).

La mobilisation sociale :

Elle consiste à rassembler des leaders d'opinion, le public et les institutions par le biais des activités de sensibilisation (marches, organisation d'événementiels, relations médias, etc.) dans le but d'exercer une pression sur eux pour changer leurs positions.

Parties prenantes : Personne physique ou morale ayant d'intérêts ou non pour une action.

Partenariat : Le partenariat peut être défini comme une relation de collaboration entre des entités en vue d'atteindre des objectifs communs, grâce à une répartition du travail convenue par les entités en question. À l'échelle d'un pays, cela signifie que, sous la supervision du gouvernement, on collabore avec les acteurs dans le pays et avec des partenaires externes (dont les organismes de développement international), afin d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie de développement du pays, puis d'en assurer le suivi (document intitulé *Aligning Assistance for Development Effectiveness : Promising Country Experience*, Banque mondiale, 2003).

iii. Nécessité et utilité du plaidoyer et du lobbying dans le secteur agricole béninois

Les OSC béninoises intervenant dans l'agriculture ont entre autres pour rôles de susciter des solutions agricoles innovantes pour éradiquer la pauvreté et influencer les politiques. Cela devrait faire partie des efforts de la société civile pour atteindre un changement durable dans le secteur. Ainsi, le plaidoyer peut se révéler un formidable outil. Il permet de réagir aux menaces et aux opportunités de développement (réductions de budgets d'aide au niveau national, législations restrictives envers les agriculteurs et OSC). Le plaidoyer auprès d'organismes internationaux intervenant dans l'agriculture peut aider à établir des critères ou des objectifs utilisables pour rendre le gouvernement béninois plus redevable. Le plaidoyer est en mesure d'amplifier la voix des femmes et des autres communautés pauvres et marginalisées du secteur de l'agriculture en leur garantissant d'être entendues par les détenteurs de pouvoir. Enfin, le plaidoyer incarne la redevabilité. Ceux qui ont le pouvoir, notamment les gouvernements, doivent tenir les engagements faits aux citoyens et les entreprises doivent tenir leurs engagements

vis-à-vis de leurs clients et des communautés où ils œuvrent. S'ils manquent à ces engagements, les citoyens peuvent recourir au plaidoyer pour s'assurer de la redevabilité des détenteurs de pouvoir.

iv. Cycle d'un processus de plaidoyer

Le cycle constitue le processus idéal pour intégrer dès le début le plaidoyer dans un programme ou une campagne. Le guide de plaidoyer de l'ONG CARE INTERNATIONAL propose les principales étapes suivantes :

- Identification et analyse du problème à résoudre
- Analyse du contexte (externe)
- Définition de l'objectif (qu'est-ce qui doit changer ?)
- Analyse du jeu des acteurs (qui peut réaliser le changement ?)
- Demandes de politiques et messages essentiels
- Mobilisation des ressources
- Elaboration de plans d'actions
- Mise en œuvre
- Suivi et évaluation

Les contraintes de temps et de ressources (réunir les acteurs clés pour une planification optimale) indiquent qu'il peut être tentant de démarrer à l'étape 7 : plan d'action et mise en œuvre. Toutefois, sauter les étapes clés comme la compréhension du contexte et la définition des demandes qu'exige la politique peut sérieusement nuire l'efficacité de la stratégie dans son ensemble. Au final, les étapes sont étroitement liées. En effet, les étapes 3 et 5 peuvent apparaître semblables. Toutefois, l'« objectif » (Étape 3) a vocation à être une vision ambitieuse du changement alors que la demande politique (Étape 5) doit être le changement pratique de politique que les détenteurs de pouvoir et le contexte autoriseront à un moment particulier. Le cycle devra être systématiquement révisé selon un suivi et une évaluation régulière des résultats et selon le contexte politique. Ces différentes étapes peuvent être résumées ci-après :

- Analyse situationnelle et contextuelle (diagnostic)
- Planification de l'action de plaidoyer
- Programmation de l'action de plaidoyer
- Mise en œuvre de l'action de plaidoyer

- Suivi/ Evaluation/ Capitalisation de l'action de plaidoyer

v. Eléments clés d'un processus de plaidoyer efficace

Les trois ingrédients essentiels du plaidoyer et de la prise de décision sont la politique, les évidences (les sources en appui au plaidoyer) et la faisabilité. L'expertise de l'OSC consiste à réunir ces données pour appuyer son plaidoyer. Toutefois, elles ne concrétisent pas à elles seules les impacts du plaidoyer (et ces évidences ne doivent pas non plus provenir spécialement de l'OSC). Elles doivent servir à orienter la décision vers des solutions politiques réalisables, en étant claires sur la faisabilité de l'objectif de l'organisation en termes de plaidoyer. Enfin, le contexte politique est essentiel.

vi. Conditions d'une campagne réussie

Les conditions d'une campagne de plaidoyer réussie sont :

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

2.3 Section 2 : L'approche participative et les initiatives de lobbying et du plaidoyer

2.3.1 Séance 2 : Niveaux et principes du dialogue public/privé

Fiche 3 : Les parties prenantes

Fiche de la séance n° 2 : L'approche participative et les initiatives de lobbying et de plaidoyer (les parties prenantes)

Titre de la séance : L'approche participative et les initiatives de lobbying et de plaidoyer (les parties prenantes)



Durée : 1 h

Objectifs de la séance :



A la fin de la séance les participants seront capables d'identifier et d'analyser les parties prenantes nécessaires pour la réussite d'une initiative de lobbying ou de plaidoyer



Contenu :

A cette séance, les processus d'identification des parties prenantes et d'analyse du jeu des acteurs seront présentés et étudiés.

Interventions des participants :

Participation aux échanges et synthèses des différentes séances.

Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes.

Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant

Evaluation



Pour vérifier l'atteinte des objectifs assignés à la séance, le formateur à travers des questions orales portant directement sur ces objectifs d'apprentissage, va vérifier leur atteinte au niveau de quelques apprenants à la fin de la séance. Un exercice sera aussi fait par rapport à l'analyse du jeu des acteurs.



Supports à remettre aux apprenants :

Support de formation relatif à l'approche participative et les initiatives de lobbying et de plaidoyer

Analyse des parties prenantes dans le cadre d'une initiative de plaidoyer

Une initiative de plaidoyer ou de lobbying implique généralement plusieurs parties prenantes. En effet, les parties prenantes sont les personnes qui bénéficieront des activités de développement ou celles, dont les intérêts peuvent être promus ou affectés par les interventions. C'est pourquoi une analyse simple des parties prenantes est généralement recommandée pour l'ensemble des processus de planification. Le but global d'une analyse des parties prenantes est de s'assurer que l'intervention se déroule dans les meilleures conditions possibles, en l'harmonisant de façon réaliste avec les besoins et les capacités des parties prenantes. Une façon de conduire cette analyse est de mettre au point un tableau comparatif. Il s'agit tout d'abord de déterminer quelles sont les parties prenantes.

L'analyse des parties prenantes peut contribuer aussi à identifier les éléments suivants :

- ◆ les risques, les obstacles et les conflits potentiels qui pourraient nuire aux programmes, aux projets ou aux activités faisant l'objet de la planification.
- ◆ les opportunités et les partenariats qui peuvent s'ouvrir et être développés.
- ◆ les groupes vulnérables ou marginalisés qui sont normalement écartés des processus de planification.
- ◆ les intérêts et besoins des individus et groupes, notamment leurs capacités en relation avec la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation de l'action.
- ◆ les individus et groupes qui seront directement impliqués à différentes phases du cycle d'une action.
- ◆ les changements dans des pratiques ou attitudes requises, désirées et faisables du point de vue des bénéficiaires ultimes de l'action.

Divers instruments d'analyse peuvent être utilisés afin d'identifier les parties prenantes et de déterminer la nature de leur participation au cours des différentes étapes du processus (planification, mise en œuvre, suivi, communication d'information, évaluation, etc.). Les degrés de participation varient de la simple consultation ou de débats collectifs ciblés pour des programmes simples ou des projets, à des ateliers plus élaborés pour des programmes complexes ou de grande envergure. Il revient à l'équipe de gestion ou de planification de juger de ce qui est le plus approprié, tout en gardant à

l'esprit que le but premier est d'identifier correctement les parties prenantes clés, qui sont susceptibles d'avoir un intérêt fort dans l'objet de la planification ou qui sont en mesure de l'influencer.

Outil d'analyse de l'importance et de l'influence des parties prenantes

Groupe 1 : Importance forte /Influence faible	Groupe 2 : Importance forte /Influence forte
Groupe 3 : Importance faible /Influence faible	Groupe 4 : Importance faible /Influence forte

2.3.2 Séance 3 : Synergie, complémentarité et coordination

Fiche 4 : Synergie, complémentarité et coordination

Fiche de la séance n° 3 : l'approche participative et les initiatives de lobbying et de plaidoyer (synergie, complémentarité et coordination)

Titre de la séance : L'approche participative et les initiatives de lobbying et de plaidoyer (synergie, complémentarité et coordination)



Durée : 1 h 30

Objectifs de la séance :

A la fin de la séance, les apprenants sont capables de :



- Décrire la complémentarité entre les différents acteurs d'un processus de plaidoyer ou lobbying
- Faire l'analyse du jeu des acteurs en matière de plaidoyer ou lobbying

Contenu :



- Les principaux points à aborder au cours de cette séance sont d'une part l'importance de la complémentarité, la synergie et la coordination des actions au cours d'un processus de lobbying et plaidoyer et d'autre part l'analyse du jeu des acteurs en matière de plaidoyer et lobbying.
- Les apprenants participeront à l'exercice de brainstorming et poseront des questions de compréhension. Également, ils vont réaliser en groupe l'exercice sur l'analyse du jeu des acteurs et faire la restitution en plénière.

Interventions des participants :

Participation aux échanges et synthèses des différentes séances.

Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes.

Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant

Evaluation



Pour vérifier l'atteinte des objectifs assignés à la séance, le formateur à travers les résultats des exercices en groupes et la participation de chacun, va vérifier leur atteinte au niveau de quelques apprenants à la fin de la séance. Les résultats de l'exercice en groupe serviront aussi à apprécier l'atteinte des objectifs



Supports à remettre aux apprenants :

Cahier du participant (l'approche participative et les initiatives de lobbying et de plaidoyer)

Analyse de la synergie, complémentarité et coordination des parties prenantes dans le cadre d'une initiative de plaidoyer

Dans le cadre d'une initiative de plaidoyer, les problèmes, les intérêts, les besoins, le potentiel, les interactions et d'autres facteurs pertinents doivent être définis et analysés pour chaque partie prenante. Les facteurs à étudier pour chaque partie prenante peuvent varier d'un contexte à l'autre, mais les facteurs clés comprennent en principe :

- i. **Problèmes** : Quels sont les principaux problèmes révélés par l'appréciation initiale et ayant une incidence sur la partie prenante en question ? (Par ex. de faibles rendements des cultures, une éducation ou des soins de santé insuffisants, un taux élevé de chômage, etc.).
- ii. **Intérêts** : Qu'est-ce qui motive le groupe de parties prenantes ? (Par ex. l'amélioration des revenus, le sport, les nouvelles technologies, la reconnaissance, etc.).
- iii. **Potentiel** : Comment le groupe de parties prenantes peut-il contribuer à résoudre les problèmes relevés ? (Par ex. engagement fort dans certains domaines d'intérêt, volontariat, idéalisme, temps libre, connaissance de l'environnement, etc.).
- iv. **Interactions** : Comment l'équipe de mise en œuvre peut-elle interagir avec ce groupe, et quelles voies de communication peut-elle utiliser ? (Par ex. associations de jeunes, centres communautaires, écoles, familles, etc.).
- v. **Actions de tiers** : Y a-t-il déjà une association, une organisation, un groupe, etc. qui réalise un projet ou déploie une action en faveur du groupe sélectionné ? Si oui, cherchez à savoir de qui il s'agit et les activités qu'il/elle mène, pour éviter toute duplication de travail et établir les bases d'une éventuelle collaboration en vue d'économiser les efforts et les ressources.
- vi. **Actions de l'organisation elle-même** : Existe-t-il un projet/programme ou service de l'organisation, ancien ou actuel, qui vise ce groupe ? Si tel est le cas, l'équipe devrait s'entretenir avec ceux qui mettent en œuvre le projet/programme pour déterminer s'il suffit en l'état actuel ou s'il doit être renforcé, amélioré ou remplacé.

Facteurs d'analyse	Parties prenantes					
	Institutions		Groupes cibles		Autres	
	A	B	I	J	X	Y
Problèmes						
Intérêts						
Potentiel						
Interactions						
Actions de tiers						
Actions de l'Organisation elle- même						

On peut aussi utiliser la matrice ci-après :

Matrice d'analyse des concernés

Type de concernés	Intérêts	Problèmes perçus	Ressources et mandats	Conflits potentiels	Intérêts dans une stratégie
Faire cette partie en première partie				Terminer après l'étape 4 CL	

CHAPITRE 2 : CYCLE DE PLANIFICATION ET DE MISE EN ŒUVRE DU LOBBYING ET DU PLAIDOYER

3.1 Section 1 : Analyse du problème et du contexte extérieur, définition de l'objectif et la théorie du changement

3.1.1 Séance 4 : Analyse du problème et du contexte extérieur

Fiche 5 : Analyse du problème et du contexte extérieur

Fiche de la séance n° 4 : Analyse du problème et du contexte extérieur

Titre de la séance : Analyse du problème et du contexte extérieur



Durée : 2 h 10

Objectifs de la séance :

A la fin de la séance, les apprenants seront capables de :



- décrire le processus d'analyse du problème et du contexte externe en matière de plaidoyer ;
- utiliser les techniques et outils d'analyse du problème et du contexte externe

Contenu :



A cette séance, les techniques et outils d'analyse du problème et du contexte externe seront présentés et étudiés. Le principal outil qui sera étudié est l'arbre à problème.

Interventions des participants :

Participation aux échanges, aux exercices et synthèses des différentes séances.

Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes, à travers les exercices pratiques

Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant

Evaluation



Pour vérifier l'atteinte des objectifs assignés à la séance, le formateur à travers l'exercice sur l'analyse du problème, va vérifier leur atteinte au niveau de quelques apprenants à la fin de la séance.



Supports à remettre aux apprenants :

Cahier du participant (notions et pratiques de l'analyse du problème et du contexte externe, contextuelle et consignes des exercices pratiques

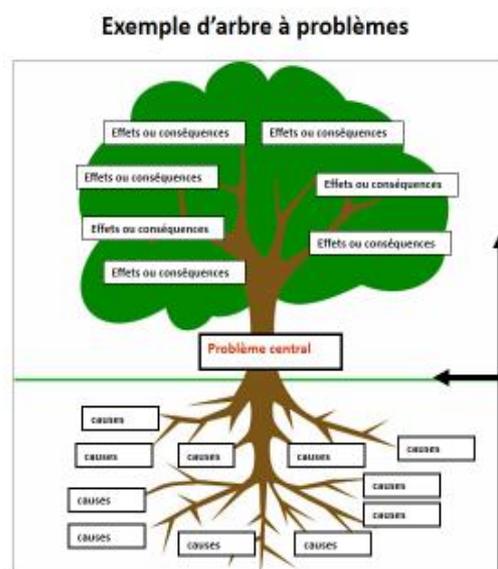
Analyse du problème

La première étape est d'identifier le problème lié à la politique devant être résolue et ses causes sous-jacentes : par exemple, les politiques pourraient être inexistantes, inefficaces ou inappliquées. Les problèmes de politiques peuvent quelquefois être facilement identifiés en s'appuyant sur l'expérience programmatique, à l'image du processus de fiche d'évaluation par les communautés sur un service local particulier qui peuvent montrer les problèmes plus larges de budgets nationaux.

L'analyse du problème fait en 3 étapes :

- ◆ Analyse des problèmes,
- ◆ Analyse des causes,
- ◆ Analyse des effets

C'est une méthode participative d'analyse causale d'une problématique de développement dont le but est d'identifier les causes et les effets des problèmes identifiés tels que vécus et perçus par les principaux concernés. L'analyse des problèmes donne naissance à un diagramme nommé arbre de problèmes. Il s'agit, en premier lieu, d'identifier une situation négative et de l'analyser avec les acteurs concernés. Pour ce faire, on peut utiliser un arbre à problèmes inspiré de la méthode de planification d'interventions par objectif (PIPO). Ainsi, l'analyse des problèmes se fait à plusieurs niveaux. On débute par l'identification du problème central suivie d'une analyse des causes et sous-causes de celui-ci. Viennent s'y ajouter les conséquences négatives du problème central. Ce dernier doit être relativement précis et constituer une priorité aux yeux du groupe cible bénéficiaire.



Source : Supports de formation Afrik4R

L'élaboration de l'arbre à problèmes est un procédé permettant de :

- i. Analyser une situation donnée par rapport à une problématique de développement (ensemble de problèmes).
- ii. Identifier les problèmes importants.
- iii. Définir le problème central qui se pose dans cette situation.
- iv. Visualiser dans un diagramme les relations de "cause à effet" caractérisant ces problèmes (hiérarchie).

Un problème est un état ressenti comme insatisfaisant, traduisant un manque, un risque, un potentiel ou opportunité inutilisé(e)... MAIS NON l'absence d'une solution possible à un problème. Seuls les problèmes-clés doivent faire partie de l'analyse des problèmes afin de rendre l'exercice fluide et faisable.

Le problème doit être libellé tel que perçu par les concernés dans une forme négative. Un problème doit être énoncé clairement et sans ambiguïté. Seuls les problèmes réels et non des problèmes potentiels ou probables.

Un problème ne doit pas être une absence de solution, mais une situation négative existant réellement. L'importance d'un problème n'est pas déterminée par sa position/niveau dans l'arbre de problèmes.

Analyse du contexte

Selon la définition du dictionnaire d'Oxford (en anglais), le contexte est constitué par « les circonstances qui servent de cadre à un événement, une déclaration ou une idée dans des termes parfaitement compréhensibles ». Il est difficile de décider quelle cause ou conséquence d'un problème est à intégrer au plaidoyer sans prendre en compte ce qui est réaliste et réalisable selon les circonstances. Le contexte englobe le paysage politique, économique et culturel ainsi que les motivations visées et les relations avec et entre les décideurs. L'élaboration des politiques doit répondre aux crises et aux opportunités, aux nouveaux acteurs et aux informations, aux médias, aux préoccupations et aux besoins des citoyens ou à la législation internationale et aux agendas de développement global (des nouveaux

traités ou objectifs). L'élaboration des politiques ne peut se réaliser dans un espace vide. D'autres peuvent avoir déjà débuté leur engagement sur des problèmes similaires et il est important d'en tirer les leçons pratiques.

Il est utile de fractionner le processus de lancement de l'analyse contextuelle en parties soumises à une analyse PESTLE. Cet outil met en avant la compréhension systématique d'un environnement élargi. Il peut aussi contribuer à identifier de nouvelles problématiques et opportunités à l'horizon, de créer des scénarios et de développer une vision cohérente. PESTLE est l'acronyme correspondant aux facteurs ou tendances Politiques, Economiques, Sociales, Technologiques, Légales et Environnementales.

3.1.2 Séance 5 : Définition de l'Objectif de plaidoyer ou de lobbying

Fiche 6 : Plan d'action, la mobilisation des ressources, l'exécution et l'évaluation de l'action de plaidoyer

Fiche de la séance n° 5 : Définition de l'objectif de plaidoyer

Titre de la séance : Définition de l'objectif de plaidoyer



Durée : 1 h

Objectifs de la séance :

A la fin de la séance, les participants seront capables de :



- Décrire le processus de définition de l'objectif en matière de plaidoyer ;
- Conduire un processus de définition de l'objectif en matière de plaidoyer

Contenu :



Cette séance va porter essentiellement sur la construction de l'arbre à objectif. Les apprenants participeront aux échanges et réaliseront l'exercice sur l'arbre à objectif

Interventions des participants :

Participation aux échanges, aux exercices et synthèses des différentes séances.

Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes, à travers les exercices pratiques

Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant



Evaluation

Pour vérifier l'atteinte des objectifs assignés à la séance, le formateur amènera les apprenants à réaliser un exercice sur l'arbre à objectif dans un contexte de plaidoyer



Supports à remettre aux apprenants :

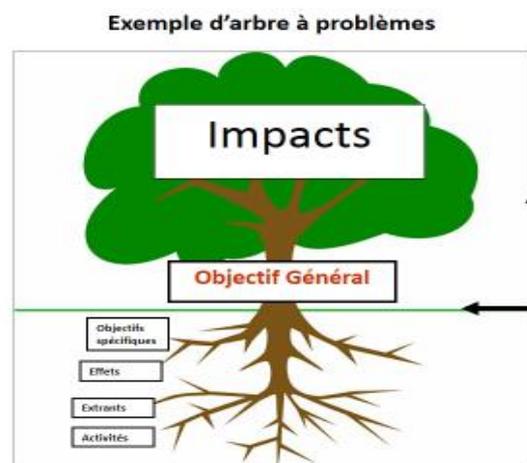
Cahier du participant (définition de l'objectif) et consignes des exercices pratiques

Analyse du problème

Les **objectifs du plaidoyer** devront déterminer la politique que l'organisation et ses partenaires souhaitent changer (établir, instaurer, adapter ou réviser], qui s'en charge, jusqu'où et quand. Comme pour tout programme ou stratégie, les initiatives de plaidoyer impliquent des objectifs clairs et spécifiques. Il en va de même quand le plaidoyer fait partie d'un programme plus étendu. En termes simples, les objectifs doivent spécifier ce qu'est censé réaliser une initiative de plaidoyer. Les objectifs doivent appliquer la règle SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini. Ils devront clairement énoncer ce qui changera, qui fera les changements, dans quelle mesure et quand. Quand les objectifs sont insuffisamment structurés ou ambigus, il peut s'avérer difficile de comprendre ce que le plaidoyer tente de réaliser, de cibler et d'évaluer les efforts. Les **objectifs de plaidoyer** devront énoncer la politique que l'organisation prévoit de changer (créer, instaurer, adapter ou revoir), qui fera ce changement, dans quelle mesure et quand. Si dans la pratique il peut s'avérer impossible de satisfaire tous ces critères, avoir ces objectifs en perspective donne un cadre d'action. Il est certainement plus réaliste de voir les objectifs SMART comme une finalité plutôt que comme une règle pure et dure.

L'outil proposé ici est l'arbre à objectifs. En effet c'est une démarche méthodologique permettant de :

- i. Identifier les solutions envisageables pour le projet.
- ii. Décrire la situation future atteinte après solution des problèmes.



Il s'agit subséquemment de proposer des solutions au problème. Diverses questions peuvent alors se poser concernant la capacité des partenaires locaux de mettre en

œuvre la solution : dans quelle mesure cette mise en œuvre exige un renforcement des capacités des partenaires locaux ; des obstacles existent-ils quant à la mise en place des solutions ? Ces questions permettent de cerner le contexte et le bien-fondé du projet.

3.1.3 Séance 6 : La théorie du changement en matière de plaidoyer

Fiche 7 : Théorie du changement en matière de plaidoyer

Fiche de la séance n° 6 : Théorie de changement en matière de plaidoyer

Titre de la séance : Théorie de changement en matière de plaidoyer



Durée : 1 h 30

Objectifs de la séance :



A la fin de la séance, les apprenants seront capables de :

- Décrire la théorie de changement en matière de plaidoyer ;
- Construire la théorie de changement dans le cadre d'un processus de plaidoyer ou de lobbying

Contenu :



Cette séance va porter essentiellement sur la construction de la théorie de changement dans le cadre d'un plaidoyer

Interventions des participants :

Les apprenants participeront aux échanges et réaliseront l'exercice sur la construction d'une théorie de changement

Evaluation



Pour vérifier l'atteinte des objectifs assignés à la séance, le formateur amènera les apprenants à réaliser un exercice sur la construction de la théorie du changement.



Supports à remettre aux apprenants :

Cahier du participant (théorie du changement)

La théorie du changement

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

Les choix peuvent survenir lors de la prise en compte des objectifs. Si plusieurs options possibles de politique ont été générées, elles doivent être listées par priorité et la meilleure option identifiée. Une méthode pour y parvenir est de recourir à une analyse de critères, un mécanisme simple similaire aux processus de prise de décision que nous utilisons intuitivement quand des choix doivent être faits entre différentes options au quotidien. Dessiner un schéma qui évalue les options de politique face à une liste de critères retenus. Puis évaluer chacun des critères par niveau d'importance aux yeux des décideurs et calculer la politique « optimale ». Réfléchir soigneusement aux décisions d'évaluation. Les évaluations peuvent-elles être légitimées ? Sans être tangible ou scientifique, l'évaluation doit s'appuyer sur le jugement et la qualité.

Objectif de plaidoyer	Objectif 1	Objectif 2	Objectif 3
Probabilité de réussite			
Réalisable dans les temps impartis			
Coût			
Notre savoir-faire/ connaissance			
Liens vers agendas gouvernementaux élargis			
Total (sur 25)			

3.2 Sections 2 : Demandes politiques, messages fondamentaux et mobilisation des ressources

3.2.1 Séance 7 : Demandes politiques et messages fondamentaux

Fiche 8 : Demandes politiques et messages fondamentaux

Fiche de la séance n° 7 : Demandes politiques et messages fondamentaux

Titre de la séance : Demandes politiques et messages fondamentaux



Durée : 2H30

Objectifs de la séance :

A la fin de la séance, les apprenants sont capables de :



- ◆ préparer des demandes politiques ;
- ◆ élaborer les messages fondamentaux de plaidoyer

Contenu :

A cette séance, les points qui seront abordés sont : la préparation des demandes politiques et la formulation des messages fondamentaux de plaidoyer.



Ainsi, des applications seront faites par rapport à chaque canevas. Les apprenants participeront aux échanges et réaliseront des exercices par rapport à l'élaboration des messages fondamentaux.

Interventions des participants :

Participation aux échanges, aux exercices et synthèses des différentes séances. Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes, à travers les exercices pratiques

Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant

Evaluation



Pour vérifier l'atteinte des objectifs assignés à la séance, le formateur amènera les apprenants à réaliser des exercices par rapport à l'élaboration des messages fondamentaux. Aussi des questions orales seront posées aux apprenants et leurs réponses seront appréciées par le formateur.



Supports à remettre aux apprenants :

Cahier du participant (Demandes Politiques et messages fondamentaux) et consignes des exercices pratiques

Demandes politiques et messages fondamentaux

Élaborer une demande politique de qualité est certainement l'étape majeure du cycle, même si elle peut être une étape longue et difficile. Elle est souvent négligée car la planification des activités et la rédaction du rapport prennent le dessus. Les gouvernements et les autres détenteurs de pouvoir ne peuvent ou ne veulent agir, ce qui impose que ces demandes soient le plus possible centrées sur les solutions pour attirer leur attention. Les demandes politiques sont les actions spécifiques ciblées en lien avec la réalité que l'on veut que nos cibles prennent, afin de parvenir aux objectifs souhaités. Elles doivent répondre à la règle SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable et Temporellement défini). Lors de l'élaboration d'une demande de politique, il est important de prendre en compte ce qui est dans le pouvoir de la cible. Par exemple, il est inutile de demander à ONU Femmes d'augmenter le nombre d'opérations de maintien de la paix protégeant les femmes et les filles car la responsabilité appartient au Département des Opérations de Maintien de la Paix et du Conseil de Sécurité de l'ONU. De même, il ne sert à rien d'avoir des demandes politiques vagues telles que « les donateurs peuvent adopter une approche holistique s'agissant des programmes de planification familiale ». Cela rend les choses trop faciles pour les personnes ciblées qui vont éviter d'entreprendre des actions et suggère que l'organisation n'affiche pas clairement ses demandes.

Le volet « communication » du plaidoyer doit chercher à informer, à persuader et à pousser les gens à agir. Il convient d'élaborer des messages en direction de chacun des publics. Il faudra commencer par dégager un message principal, qui résume clairement la position de l'organisation et les changements que vous voudriez voir. Vous pourrez ensuite le décliner en messages plus spécifiques, adaptés aux publics visés, en accentuant éventuellement certains aspects du message principal. Celui-ci déterminera en outre les slogans, les phrases-choc ou les récits autour desquels gravitera votre plaidoyer. Les informations livrées par l'analyse des parties prenantes devraient vous aider à produire des messages percutants.

Outil dix règles d'or pour produire des messages percutants

1. Connaître son public : déterminez ce qu'il sait, ses préoccupations, ses valeurs, ses priorités et le type de langage qui lui parle.

2. Savoir dans quel environnement et dans quelle séquence politique on se situe : quelles sont les grandes controverses, les grandes questions et les grandes craintes du moment ? En quoi peuvent-elles affecter vos messages ? Que considère-t-on comme de gauche, de droite, du centre ?
3. Choisir des messages simples et courts : veillez à ce que quelqu'un qui ne connaît pas le sujet puisse facilement comprendre votre information. Éviter le jargon. Et ce, d'autant plus que vous menez un plaidoyer sur des sujets plus techniques afférents à l'efficacité de la contribution des OSC au développement.
4. Se servir de citations et de récits tirés de la vie réelle : l'élément humain apporte une dimension réelle, concrète au problème ou à la problématique. Les citations et les récits personnels apportent du vécu aux défis rencontrés par ceux qui les affrontent directement. Ils rendent également vos messages pertinents au plan local, en présentant une information qui s'inscrit dans le contexte local et qui est donc plus facilement compréhensible pour le public.
5. Utiliser un langage fort, précis, et des verbes d'action : par exemple, « Les droits de la femme sont des droits humains », « Nous ne voulons plus de mots creux sur un bout de papier » ou « Libérez-les »
6. Utiliser les faits et les chiffres de manière précise et créative : les faits que vous choisissez et la façon dont vous les présentez pour plaider votre cause sont très importants. En disant « 1 femme sur 3 ... » plutôt que « plus de 30% des femmes... », vous donnez la même information, mais de façon plus claire. Comparer des chiffres sans citer effectivement les nombres est une autre manière de faire passer votre message plus efficacement, par exemple : « Chaque année, dans ce pays, nous dépensons plus pour acheter du chocolat que pour lutter contre la pauvreté mondiale ». Voyez cette phrase utilisée par une coalition d'OSC autrichiennes afin de s'opposer à des coupes claires dans leur budget de développement international : « La vie de 3000 enfants est en danger. Les fortes réductions budgétaires que l'on nous annonce vont avoir des répercussions désastreuses pour nombreux habitants des pays en développement, principalement les enfants. Dans certains cas, ces réductions feront la différence entre la vie et la mort. »
7. Adapter le message au médium : chaque médium a ses avantages et ses limites. Les sons, l'utilisation de plusieurs voix et de bruits de fond seront très importants si vous faites passer votre message à la radio, alors que

l'exploitation de l'aspect visuel de votre message sera primordiale si vous passez par la télévision et plus généralement par Internet.

8. Permettre au public de se faire sa propre opinion : donnez des éléments de base car trop d'information tue l'information, vous confère une image dogmatique et vous fait perdre l'attention du public.
9. Inciter le public à agir : faites savoir clairement au public – qu'il s'agisse de vos cibles privilégiées ou de l'opinion publique en général – quelle forme de soutien vous attendez de lui. Faites-lui des propositions précises du genre « soutenez le projet de loi relatif aux OSC au Parlement », « signez notre pétition en ligne ».
10. Présenter une solution possible : dites toujours à votre public ce que vous proposez pour arriver à une politique plus favorable aux OSC et soyez simple dans vos propos. Par exemple : « Le gouvernement doit montrer qu'il considère la société civile comme un acteur de développement important en élaborant une nouvelle politique, assortie de règles de financement appropriées, pour les OSC ».

3.2.2 Séance 8 : Mobilisation des ressources en matière de plaidoyer

Fiche 9 : Mobilisation des ressources en matière de plaidoyer

Fiche de la séance n° 8 : Mobilisation des ressources en matière de plaidoyer

Titre de la séance : Mobilisation des ressources en matière de plaidoyer



Durée : 2 h 30'

Objectifs de la séance :

A la fin de la séance, les apprenants seront capables de :



- expliquer l'importance et les principes de mobilisation des ressources en matière de plaidoyer
- décrire les techniques et outils de mobilisation des ressources en matière de plaidoyer ;
- utiliser les techniques et outils de mobilisation en matière de plaidoyer

Contenu :



A cette séance, les points qui seront abordés sont : l'importance et les principes de la mobilisation des ressources en matière de plaidoyer, les techniques et les outils de mobilisation des ressources en matière de plaidoyer.

Les apprenants participeront aux échanges et réaliseront des exercices par rapport aux outils de mobilisation des ressources.

Interventions des participants :

Participation aux échanges, aux exercices et synthèses.

Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes, à travers les questions-réponses.

Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant

Evaluation



Pour vérifier l'atteinte des objectifs assignés à la séance, le formateur amènera les apprenants à réaliser des exercices par rapport aux outils de mobilisation des ressources. Aussi des questions orales seront posées aux apprenants et leurs réponses seront appréciées par le formateur



Supports à remettre aux apprenants :

Cahier du participant (Mobilisation des ressources) et consignes des exercices pratiques

Mobilisation des ressources en matière de plaidoyer

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

Une campagne de plaidoyer efficace passe par une réflexion approfondie sur les ressources de plaidoyer déjà existantes sur lesquelles s'appuyer. En fait, vous ne partez pas de zéro mais vous construisez à partir de ce que vous avez déjà ». Nos ressources peuvent être tangibles (physiques et financières) et intangibles (technologies, contacts, réputation et individus) et inclure la connaissance, les qualifications et la motivation. Pour bien identifier à la fois les ressources existantes et les besoins potentiels de capacité, il est recommandé de cartographier toutes les ressources, relations, influences et pouvoirs existants, puis analyser ce qui peut être utilisé dans la liste pour contribuer à atteindre l'objectif de plaidoyer et quelles ressources supplémentaires sont nécessaires pour garantir le succès de l'opération. Les questions suivantes, élaborées par WomanKind, sont utiles pour identifier les types de pouvoir d'influence que l'organisation pourrait déjà détenir :

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

WomanKind a aussi mis au point une liste de questions à prendre en compte lors de la réflexion sur les ressources à disposition et les besoins potentielles avant de commencer à planifier ou à budgétiser une action particulière. Voici une sélection de ces questions :

- **Ressources humaines**

- Qui sera disponible pour travailler sur les différents aspects du projet ?
- Les personnes-clefs ont-elles les qualifications et l'expérience adaptées ? Dans le cas contraire, peut-on les former ou impliquer d'autres personnes ?
- Avez-vous accès à d'autres personnes pouvant aider ? Disposez-vous de bénévoles pour distribuer les prospectus, de soutiens de campagne pour la correspondance, de membres de la communauté pour assister aux réunions ?

- **Partenaires**

- Que pourraient apporter les partenaires potentiels ?

- **Informations et savoir-faire**

- Avez-vous pu effectuer suffisamment de recherches et d'analyses sur la question, sur vos objectifs et vos solutions, et identifier vos cibles ?

- **Relations**

- Quelles relations existantes pourrez-vous utiliser, vous, votre personnel, vos bénévoles et partenaires ?
- Ces relations peuvent se trouver parmi les publics cibles, les influenceurs ou dans des domaines pratiques (conception du matériel, médias)

- **Réputation**

- Vous et vos partenaires avez-vous bonne réputation parmi les publics cibles, avec le grand public ou les médias ? Si ce n'est pas le cas, avez-vous élaboré des stratégies ou des méthodes pour y parvenir ?
- Pouvez-vous recruter des porte-parole influents ou des personnes célèbres pour s'exprimer en votre nom ?

- **Temps**

- Disposez-vous d'assez de temps pour mettre en place efficacement votre projet ?
- Avez-vous des échéances particulières à respecter ?
- Y a-t-il des événements externes que vous souhaitez utiliser (élections, réunions politiques nationales ou locales, agenda gouvernemental ou sommet international) ?

- **Argent**

- De combien d'argent disposez-vous pour ce projet de plaidoyer ?
- D'où provient l'argent (votre organisation, vos partenaires, d'autres sources) ?
- De combien approximativement pensez-vous avoir besoin pour mettre en place les actions envisagées ?

Analyse des opportunités de financement

Il est important de savoir quelles ressources des donateurs et quels fonds internes sont disponibles pour le plaidoyer par rapport à d'autres types d'intervention. Certaines tendances semblent indiquer une augmentation du financement des donateurs pour le plaidoyer et un renforcement des efforts de la société civile. Or, le meilleur moyen de financer un travail de plaidoyer est de l'intégrer en tant qu'élément d'un programme plus vaste.

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

- Des fonds existent-ils déjà en interne pour soutenir le projet ? Quels programmes en place pourraient ainsi inclure et/ou financer un élément du plaidoyer ? Y a-t-il déjà un financement prévu pour couvrir les salaires du personnel clé concerné ?
- Quels autres programmes travaillant sur des thématiques similaires sont actuellement élaborés par d'autres collègues pour être soumis aux donateurs ? Ce projet de plaidoyer pourrait-il renforcer une proposition de programme grâce à l'ajout d'un élément de long terme dont l'impact est appelé à durer ?
- Est-il possible d'intégrer ce projet de plaidoyer à une proposition de financement d'un programme plus large ? Le temps et les autres ressources consacrés par le personnel pourraient-ils être intégrés au budget du programme plus large ?
- Si de nouveaux financements doivent être identifiés, quels sont les donateurs à avoir financé des initiatives de plaidoyer dans le cadre de programmes

humanitaires et de développement dans ce pays/cette région ? Parallèlement à l'aide multi/bilatérale, y a-t-il des personnes, des entreprises, des fondations ou tout autre groupe intéressés par le plaidoyer ? Il peut s'avérer utile d'examiner comment les autres ONG s'impliquent et financent le plaidoyer. Quelles sont les priorités des donateurs ayant financé le plaidoyer ? Sont-ils intéressés par certaines problématiques spécifiques (la réforme de la politique éducative) ? Sont-ils intéressés par des groupes spécifiques de la population (politiques affectant les ménages dirigés par des femmes ou politiques touchant aux minorités ethniques) ? Ont-ils une zone géographique d'activité précise ?

- Quel type d'initiative de plaidoyer ont-ils récemment financé ? Quels montants ont été alloués à ces initiatives ?
- Est-il possible d'en savoir plus sur un donateur ? Qui le(s) connaît à dans notre organisation et pourrait aider en ce sens ? Y a-t-il d'autres contacts pouvant faciliter l'approche d'un donateur ?

3.3 Sections 3 : Plan d'actions, mise en œuvre et suivi évaluation des processus de plaidoyer

3.3.1 Séance 9 : Plan d'actions et mise en œuvre

Fiche 10 : Plan d'actions et mise en œuvre

Fiche de la séance n° 9 : Plan d'actions et mise en œuvre

Titre de la séance : Plan d'actions et mise en œuvre



Durée : 1 h

Objectifs de la séance :



A la fin de la séance, les apprenants seront capables d'identifier les résultats et actions sur la base de l'objectif de plaidoyer

Contenu :



A cette séance, les principaux points qui seront abordés se résument essentiellement à la définition des résultats attendus et les actions à mener dans le cadre d'un plaidoyer

Les apprenants participeront aux échanges et répondront aux questions orales qui leur seront posées par le formateur.

Interventions des participants :

Participation aux échanges, aux exercices et synthèses.

Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes, à travers les questions-réponses.

Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant

Evaluation

Pour vérifier l'atteinte des objectifs assignés à la séance, le formateur posera des



questions orales aux apprenants et appréciera les réponses. Aussi les participants feront des applications par rapport à la définition des résultats attendus.

Supports à remettre aux apprenants :



Cahier du participant (Plan d'actions et mise en œuvre) et consignes des exercices pratiques

Plan d'actions et mise en œuvre

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

Identifier résultats et actions

La première étape de la conception d'un plan d'action est l'identification des résultats et des indicateurs pour les objectifs de plaidoyer spécifiés dans les étapes précédentes. Les résultats sont les changements tangibles résultant d'un ensemble d'actions et contribuant à la réalisation de l'objectif. Ils peuvent constituer des changements d'attitudes de personnes, d'organisations ou de partenaires. Un indicateur représente une donnée factuelle servant à mesurer les avancées. A ce stade de planification, une abondance d'informations destinées à élaborer un modèle ou un cadre logique est généralement disponible. Les cadres logiques aident les utilisateurs à visualiser la relation entre les objectifs d'une initiative de plaidoyer et les activités pour réaliser ces objectifs.

En effet, la Matrice du Cadre Logique est un instrument de gestion qui :

- ◆ facilite la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention ;
- ◆ définit clairement les objectifs d'une intervention ;
- ◆ identifie les éléments stratégiques et leurs relations causales, ainsi que les indicateurs et les facteurs externes.

La MCL résume en une ou quelques pages :

- ◆ pourquoi réalise-t-on le programme ? (But / Impacts)
- ◆ quels sont les effets escomptés du programme ? (Objectif du programme / Effets)
- ◆ comment seront obtenus les résultats planifiés ?
- ◆ quelles sont les conditions externes influençant le succès du programme ? (Suppositions majeures)
- ◆ comment mesure-t-on le succès du programme ? (Indicateurs)
- ◆ où trouve-t-on les données nécessaires pour mesurer le succès du programme ? (Sources de vérification)
- ◆ quels sont les moyens nécessaires pour exécuter le programme et le coût du projet ? (Ressources / Intrants)

- ◆ quels résultats seront livrés par le programme ? (Produits / Extrants)

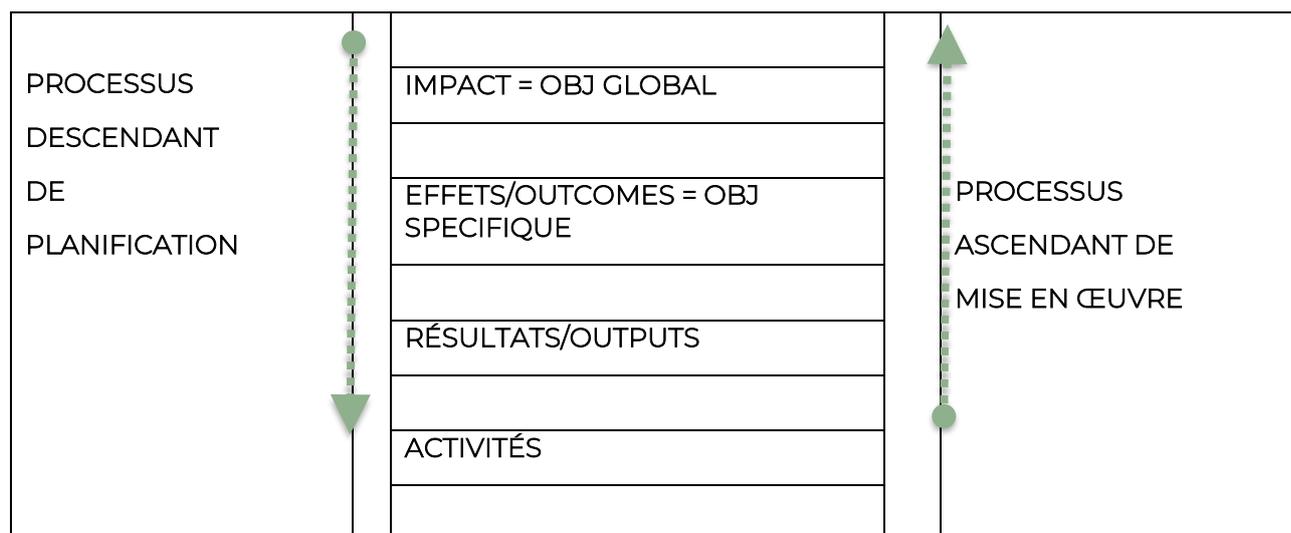
Un cadre logique : Une matrice qui présente une image de la façon dont votre programme devrait se dérouler. Il explique pourquoi votre stratégie constitue une bonne solution au problème rencontré. Les modèles logiques efficaces montrent de manière explicite et souvent visuelle les activités qui provoqueront un changement et les résultats auxquels vous vous attendez pour la communauté et ses membres.

Pourquoi utiliser des cadres logiques ?

- ◆ Pour présenter une hiérarchie claire entre l'impact, le résultat, les résultats de projet et les activités.
- ◆ Ils énoncent de façon claire, concise et accessible toutes les composantes importantes d'un projet.
- ◆ Pour clarifier la façon dont le projet est censé se dérouler et ce qu'il réalisera.
- ◆ Pour déterminer les principaux facteurs de réussite du projet.
- ◆ Pour fournir une base en vue du suivi et de l'évaluation.

Nota : le cadre peut évoluer et changer au fur et à mesure que le projet avance.

Les cadres logiques sont utilisés au cours de la phase de planification et de la mise en œuvre.



Le cadre logique est aussi utilisé lors de l'évaluation des projets, car il contribue à :

- ◆ identifier ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné, en tirer des leçons ;

- ◆ évaluer les bénéfices directs et indirects d'un projet ; et
- ◆ assurer une meilleure responsabilisation.

Éléments d'un cadre logique

1. Impact, effets, produits et activités
2. Indicateurs
3. Situation de référence, jalons et cibles
4. Moyens de vérification / Sources
5. Risques et hypothèses
6. Pondération des résultats de projet (facultatif dans la plupart des cadres logiques)

Intrants (argent et ressources humaines)

3.3.2 Séance 10 : Plan d'actions et mise en œuvre

Fiche 11 : Plan d'actions et mise en œuvre (suite)

Fiche de la séance n° 10 : Plan d'actions et mise en œuvre

Titre de la séance : Plan d'actions et mise en œuvre



Durée : 2 h 10

Objectifs de la séance :



A la fin de la séance, les apprenants seront capables d'identifier les méthodes et stratégies de plaidoyer adaptées

Contenu :



A cette séance, les principaux points qui seront abordés se résument essentiellement à la définition des méthodes et stratégies dans le cadre d'un plaidoyer

Evaluation



Pour vérifier l'atteinte des objectifs assignés à la séance, le formateur posera des questions orales aux apprenants et appréciera les réponses. Aussi les participants feront des applications par rapport l'élaboration du plan d'actions.



Supports à remettre aux apprenants :

Cahier du participant (Plan d'actions et mise en œuvre) et consignes des exercices pratiques

Plan d'actions et mise en œuvre

Choisir les méthodes et stratégies de plaidoyer adaptées

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

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

Analyse et recherches générant des évidences

- Avoir de solides évidences est important pour soutenir les demandes stratégiques et donner des arguments susceptibles d'influencer et de convaincre le public cible. En tant qu'organisation opérationnelle dans le secteur de l'agriculture, l'OSC est très bien placée pour présenter et expliquer le problème à résoudre, pour montrer ce qui fonctionne et quelles sont les solutions que nous avons testées ou quel est l'impact d'une action particulière à mettre à échelle.
- Effectuer une recherche efficace et utile en termes de plaidoyer nécessite une réflexion rigoureuse et une planification au début du processus. Un document de recherche efficace devra :
 - être en temps opportun pour adresser un problème : le calendrier de recherche est-il prospectif ?
 - Apporter de nouvelles évidences et de nouvelles solutions pour remédier aux problèmes.
 - Simplifier les questions et défis complexes. De mauvais documents sont excessivement complexes tant dans leur conception que dans

leur style alors que les bons documents simplifient ce qui est complexe.

- Impliquer les parties prenantes dès le départ.
- Associer les cibles/partenaires dès le départ. S'ils sont convaincus au départ, ils seront attentifs jusqu'au bout.
- Associer le lancement d'un évènement bien planifié et du plan média correspondant.

3.3.3 Séance 11 : Plan d'actions et mise en œuvre (élaboration du budget) (fin)

Fiche 12 : Plan d'actions et mise en œuvre (élaboration du budget - fin)

Fiche de la séance n° 11 : Plan d'actions et mise en œuvre (élaboration du budget) (fin)

Titre de la séance : Plan d'actions et mise en œuvre (élaboration du budget) (fin)



Durée : 2 h 10

Objectifs de la séance :

A la fin de la séance, les apprenants seront capables de :



- élaborer un budget en matière de plaidoyer
- décrire le processus d'élaboration du budget axée sur les résultats de développement ;

Contenu :

A cette séance, les principaux points qui seront abordés se résument



essentiellement à l'élaboration d'un budget de plaidoyer axée sur les résultats de développement.

Interventions des participants :

Participation aux échanges, aux exercices et synthèses.

Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes, à travers les questions-réponses.

Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant

Evaluation

Pour vérifier l'atteinte des objectifs assignés à la séance, le formateur posera des



questions orales aux apprenants et appréciera les réponses. Aussi les participants feront un exercice en groupe sur l'élaboration du budget.

Supports à remettre aux apprenants :



Cahier du participant (Plan d'actions et mise en œuvre) et consignes des exercices pratiques

Plan d'actions et mise en œuvre (Elaboration du budget)

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

Catégories de budget

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

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

En effet, la budgétisation axée sur les résultats (BAR) qui est en réalité un système de budgétisation axée sur la performance est un outil au service de la planification et de la gestion stratégique. Il s'agit en fait d'un sous-ensemble de la « gestion axée/basée sur les résultats » (Results-based management - RBM). La BAR s'attache à rapprocher les allocations budgétaires des résultats escomptés. C'est un processus budgétaire qui donne aux résultats un rôle central dans la formulation et surtout la justification du budget proposé.

Il n'existe pas de définition universellement reconnue de ce qui constitue exactement la budgétisation axée sur les résultats en général et encore bien moins dans le contexte particulier des organisations de développement, mais la définition proposée par les Nations Unies peut être retenue :

« La budgétisation axée sur les résultats est une procédure budgétaire dans laquelle :

- la formulation des programmes s'articule autour d'un ensemble d'objectifs prédéfinis et de résultats escomptés ;
- les ressources nécessaires sont déterminées à partir des résultats escomptés, en fonction des produits requis pour obtenir ceux-ci ;
- les résultats obtenus sont mesurés à l'aide d'indicateurs objectifs »

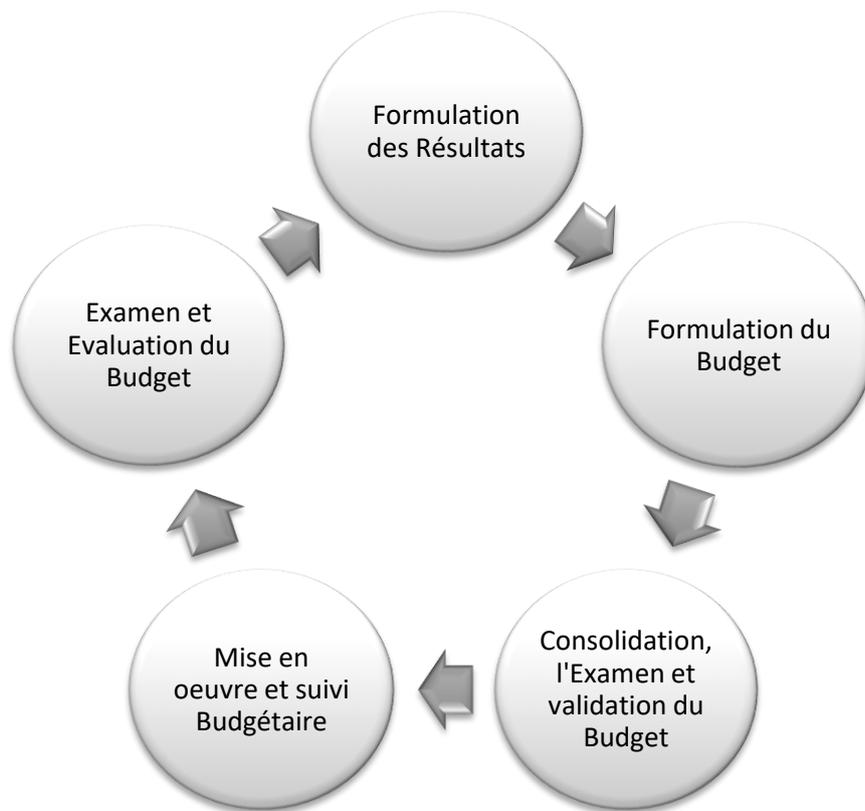
Conditions préalables pour l'implantation d'une BAR :

- le cadre budgétaire est en **lien avec la planification**
- plus concrètement, il existe un budget programme, i.e. les crédits sont rangés par programme, dépassant le niveau micro des intrants (moyens) et encadré par des objectifs stratégiques
- il existe une **comptabilité d'exercice** permettant d'avoir des informations plus complètes sur le coût des activités
- il existe une **planification financière pluriannuelle**, permettant de voir se déployer les effets des décisions dans le temps
- souvent, les **responsabilités d'orientation** sont distinctes de celles de gestion et le rendement des gestionnaires est évalué.

Principales étapes de la préparation d'un budget axé sur les résultats :

- a) La formulation des résultats, la définition des indicateurs et l'identification de données de référence et de cibles ;
- b) Le choix des stratégies pour l'obtention des résultats ;
- c) L'alignement des ressources estimées et des résultats.

Concrètement, le processus est décrit par le schéma ci-dessous :



Source : UNICEF, 2014

Les exigences de la BAR

- Horizon pluriannuel
- Architecture budgétaire
- Arrimage budget et planification
- Base commune d'évaluation de la performance

Les obstacles les plus fréquents

- Une déconnexion des planifications stratégique et budgétaire
- Des évaluations de programmes qui répondent mal aux besoins de la budgétisation
- Une architecture budgétaire mal ajustée
- L'absence d'un outil d'évaluation de la performance robuste et uniforme

3.4 Section 3 : suivi évaluation des processus de lobbying et plaidoyer

3.4.1 Séance 12 : Suivi du processus de lobbying et plaidoyer

Fiche 13 : Suivi évaluation du processus de lobbying et plaidoyer

Fiche de la séance n° 12 : Suivi évaluation du processus de lobbying et plaidoyer

Titre de la séance : Suivi évaluation du processus de lobbying et plaidoyer



Durée : 1h

Objectifs de la séance :

A la fin de la séance, les apprenants seront capables de



- décrire les techniques et outils de suivi des actions de plaidoyer :
- utiliser les techniques et outils de suivi en matière de lobbying et plaidoyer



Contenu :

A cette séance, les principaux points qui seront abordés se résument essentiellement aux techniques et outils de suivi des actions de plaidoyer et lobbying

Interventions des participants :

Participation aux échanges, aux exercices et synthèses.

Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes, à travers les questions-réponses.

Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant



Evaluation

Pour vérifier l'atteinte des objectifs assignés à la séance, le formateur posera des questions orales aux apprenants et appréciera les réponses.

Aussi les participants feront des applications par rapport aux outils de suivi.



Supports à remettre aux apprenants :

Cahier du participant (Suivi Evaluation) et consignes des exercices pratiques

Le suivi

Le suivi est le processus par lequel les parties prenantes reçoivent un retour d'informations sur les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixées. Contrairement à beaucoup de définitions qui traitent le suivi comme un simple examen des progrès réalisés par la mise en œuvre d'activités ou d'actions, l'accent est davantage mis sur l'examen du progrès par rapport à la réalisation des objectifs. En d'autres termes, le suivi, ne s'arrête pas à poser la question « agissons-nous comme nous avions prévu d'agir ? » mais va au-delà et pose la question « faisons-nous des progrès dans la réalisation des résultats que nous nous étions fixés ? ».

La différence entre ces deux approches est extrêmement importante. Dans la première approche, plus limitée, le suivi se concentre plus sur un suivi des projets et sur l'utilisation des ressources des agences et entités, alors que dans la deuxième approche, plus large, le suivi implique également un suivi des stratégies et des mesures prises par les partenaires et les non-partenaires et permet de déterminer les nouvelles stratégies à suivre et les nouvelles mesures à prendre pour s'assurer des progrès réalisés à l'égard des résultats les plus importants.

Le suivi est un instrument :

- ◆ **de contrôle**: il induit la possibilité d'un pilotage attentif s'il s'attache à vérifier que les données recueillies correspondent aux anticipations ;
- ◆ **gestion avertie** : les informations recueillies et traitées doivent stimuler l'analyse des acteurs impliqués dans l'action. Le suivi permet de prendre des mesures pratiques, d'apporter des corrections à la mise en œuvre d'une action et des réorientations techniques à l'action ;
- ◆ **de veille permanente et évolutive** : il favorise, sur la base de la situation de référence, l'actualisation de l'étude de données sur les acteurs, les niveaux d'intervention, le contexte et l'environnement, permettant ainsi de percevoir les évolutions et d'adapter au besoin les actions ou le programme ;

- ◆ de préparation des temps d'évaluation participative et/ou externe qui interviendront aux stades importants de mise en œuvre d'un programme ou à la fin de celui-ci, et il servira à en faciliter l'appropriation, la mesure des effets et impacts.

Types de suivis :

- ◆ **Suivi des intrants/ inputs :**

Cette catégorie se rapporte au suivi interne des éléments financiers, physiques et organisationnels.

Suivi financier: contrôle les intrants et les coûts du programme par activité au sein des catégories préétablies de dépenses.

Suivi physique : effectué pour évaluer l'état d'avancement dans la dispense des activités du projet aux groupes des bénéficiaires.

Suivi du contexte/ suivi des hypothèses et risques : se rapporte au suivi des problèmes institutionnels et politiques susceptibles d'affecter la capacité du projet à produire les résultats attendus. Le focus est fait ici sur le suivi des facteurs de risque et les hypothèses critiques en vue de leur atténuation et de leur mitigation.

Suivi des résultats : processus de contrôle des produits, des effets et des impacts du programme

OUTILS DU SUIVI

- ◆ Plan de travail annuel ; plan stratégique ;
- ◆ Fiches de suivi de l'évolution physique des activités ;
- ◆ Budget et rapport financiers ;
- ◆ Manuels de gestion ;
- ◆ Chronogramme d'activités ;
- ◆ Registre de synthèse ;
- ◆ Tableau de bord ;
- ◆ Rapports d'activités périodiques et de mission de supervision...

DEMARCHE DU SUVI

- ◆ Établissement d'indicateurs de suivi à partir des documents de planification ;
- ◆ Collecte et enregistrement de l'information notamment remplissage des fiches de suivi ;
- ◆ Compilation des données et analyse des informations : calcul des taux de réalisation et des écarts ;
- ◆ Production de rapports de suivi

3.4.2 Séance 13 : Suivi évaluation du processus de lobbying et plaidoyer (fin)

Fiche 14 : Suivi évaluation du processus de lobbying et plaidoyer (fin)

Fiche de la séance n° 13 : Suivi évaluation du processus de lobbying et plaidoyer (fin)

Titre de la séance : Suivi évaluation du processus de lobbying et plaidoyer (fin)



Durée : 2 h 10

Objectifs de la séance :

A la fin de la séance, les apprenants seront capables de



- décrire les techniques et outils d'évaluations des actions de plaidoyer ;
- utiliser les techniques et outils d'évaluation en matière de lobbying et plaidoyer

Contenu :

A cette séance, les principaux points qui seront abordés se résument



essentiellement aux techniques et outils d'évaluation des actions de plaidoyer

Interventions des participants :

Participation aux échanges, aux exercices et synthèses.

Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes, à travers les questions-réponses.

Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant

Evaluation



Pour vérifier l'atteinte des objectifs assignés à la séance, le formateur posera des questions orales aux apprenants et appréciera les réponses.

Aussi les participants feront des applications par rapport aux outils d'évaluation.



Supports à remettre aux apprenants :

Cahier du participant (Suivi Evaluation) et consignes des exercices pratiques

L'évaluation

L'évaluation est l'appréciation rigoureuse et indépendante des activités réalisées ou en cours visant à déterminer leur niveau de réalisation des objectifs fixés et de contribution à la prise de décision. Les évaluations, de la même manière que le suivi, peuvent être appliquées à plusieurs domaines tels qu'une activité, un projet, un programme, une stratégie, un sujet, un thème, un secteur ou une organisation. La principale différence entre les deux réside dans le fait que les évaluations sont effectuées indépendamment dans le but de fournir un suivi des objectifs aux responsables et au personnel leur permettant de savoir s'ils sont sur la bonne voie.

De plus, les évaluations sont plus rigoureuses dans leurs procédures, élaboration et méthodologie et impliquent généralement une analyse de plus grande envergure. Néanmoins, l'évaluation et le suivi ont tous deux des finalités très similaires : fournir des informations pouvant aider à renseigner les décisions à prendre, améliorer la performance et réaliser les résultats fixés.

❑ Différents types d'évaluation

Quatre types d'évaluation, en fonction du moment de réalisation :

- i. L'évaluation ex-ante qui permet d'apprécier au départ l'arrimage de la politique à mettre en œuvre aux grandes orientations stratégiques de l'organisation et sa pertinence ; dans certaines organisations, le concept d'évaluation ex-ante est utilisé pour désigner l'étude de faisabilité d'un projet.
- ii. L'évaluation à mi-parcours permet de suivre et, éventuellement, de réorienter l'action ;
- iii. L'évaluation finale prend place à la fin de l'action, elle examine les résultats et permet d'en observer les conséquences à court terme ;
- iv. L'évaluation ex-post se situe après la clôture de l'action et s'intéresse aux effets à moyen ou long terme (impact).

Selon le mode d'évaluation, on distingue :

- i. L'auto-évaluation réalisée par une ou plusieurs personnes directement impliquées dans l'action évaluée ;
- ii. L'évaluation interne effectuée par un agent relevant de la structure responsable de l'action mais n'ayant pas été impliquée dans la conception et la mise en œuvre de l'action ;
- iii. L'évaluation externe qui implique un recours à des consultants extérieurs, ce qui favorise un regard neutre et neuf. Elle est très souvent indispensable compte tenu des enjeux financiers, stratégiques et opérationnels.
- iv. L'évaluation mixte qui implique des agents internes et des consultants externes

Quatre catégories d'évaluation, selon la nature de l'exercice :

- i. **évaluations d'opérations** (actions, projets, programmes) ;
- ii. **évaluations transversales** (thématiques ou sectorielles) ;
- iii. **évaluations d'instruments** (organismes, opérateurs, moyens) ;
- iv. **évaluations stratégiques** (actions menées dans un pays, une région, etc.).
- v. **méta-évaluation**: évaluation d'une évaluation, évaluation des systèmes et dispositifs de suivi-évaluation.

Deux formes d'évaluation suivant les destinataires de l'exercice :

- i. L'évaluation endo formative : évaluation destinée au seul usage interne des responsables du programme à évaluer ;
- ii. L'évaluation sommative ou récapitulative : évaluation destinée non seulement à un usage interne, mais également à l'extérieur (publics, élus...)

De même, il faut considérer les différentes dimensions de l'évaluation :

- i. **Instrumentale** : aide à décider et à éclairer les choix des instances délibératives
- ii. **Cognitive** : contribue à la capitalisation de l'expérience et au transfert des connaissances acquises

- iii. **Normative** : permet d'établir un jugement sur les mérites de l'intervention dans son ensemble, ou sur les mérites d'une pratique particulière
Informer l'ensemble des acteurs du programme ainsi que d'autres interlocuteurs dont les populations (lisibilité et transparence) ;
Contrôler la réalisation des actions et l'utilisation des ressources (pour les bailleurs de fonds)

❑ **Critères d'évaluation :**

- i. **Cohérence** : analyse du programme entrepris ou à entreprendre en fonction du contexte, des moyens et des acteurs impliqués ;
- ii. **Pertinence** : analyse de la solution retenue et de sa mise en œuvre comparativement aux problèmes posés ou besoins exprimés ;
- iii. **Efficacité** : analyse des résultats obtenus en fonction des objectifs définis ;
- iv. **Efficiences** : analyse des résultats obtenus par rapport aux moyens matériels, financiers et humains investis dans l'action ;
- v. **Impact** : analyse des changements prévus ou non intervenus au niveau des bénéficiaires, dans le secteur, dans l'environnement par suite de l'atteinte des objectifs de l'intervention.
- vi. **Pérennité/Viabilité** : analyse des potentiels de poursuite (autonomisation, gestion déléguée, etc.) de l'action après le désengagement de l'aide extérieure (conçu comme un objectif à part entière dès le départ), l'appropriation par les bénéficiaires.

❑ **Implication de l'évaluation :**

- i. Apprécier le niveau d'atteinte des objectifs du projet (ou de l'organisation), la différence qu'il voulait apporter, l'impact qu'il désirait avoir.
- ii. Évaluer les progrès réalisés par rapport à ceux qui étaient escomptés ;
- iii. Passer en revue la stratégie du projet ou de l'organisation. Avait-il une stratégie ? Suivait-il la stratégie définie ? La stratégie a-t-elle fonctionné ? Si non, pourquoi ?
- iv. Analyser comment les choses se sont passées.

❑ **Caractéristiques d'une bonne évaluation :**

- i. **Impartialité** : aucune distorsion politique ou autre, description des forces et faiblesses ;

- ii. **Utilité** : info. pertinente, produite en temps opportun ;
- iii. **Conformité technique** : info. doit se conformer aux normes techniques pertinentes;
- iv. **Implication des parties prenantes** ;
- v. **Rétroaction et diffusion** : partage de l'info. de manière appropriée;
- vi. **Rentabilité** : dépenser ce qui est nécessaire pour obtenir l'info voulu, pas plus ;
- vii. **Apprentissage** : identifier et capitaliser les bonnes pratiques

Normes et standards en évaluation :

Le guide africain de l'évaluation comporte 35 normes réparties en 4 principes de bases que sont :

- i. L'Utilité (établi autour de 10 normes) : faire en sorte que l'évaluation réponde aux besoins en informations des utilisateurs ciblés et que les acteurs s'en approprient.
 - ii. La faisabilité : garantir que l'évaluation est utile, participative, réaliste et efficace.
- la précision et la qualité : la précision : garantir que les données techniques pertinentes, résultant de l'évaluation, démontrent l'efficacité du projet, du programme et des politiques devant faire l'objet d'une évaluation.

☐ Outils d'évaluation :

Le choix des outils dépend de la méthodologie adoptée. En général on fait un mélange d'outils quantitatifs et qualitatifs. On peut citer :

i. Matrice d'évaluation :

Critères d'évaluation appropriés	Questions clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte des données	Indicateurs/ Norme de Réussite	Méthodes pour analyser les données

- ii. Guide d'entretiens ;
- iii. Questionnaire ;
- iv. Support pédagogique (audiovisuel, affiche, etc.)

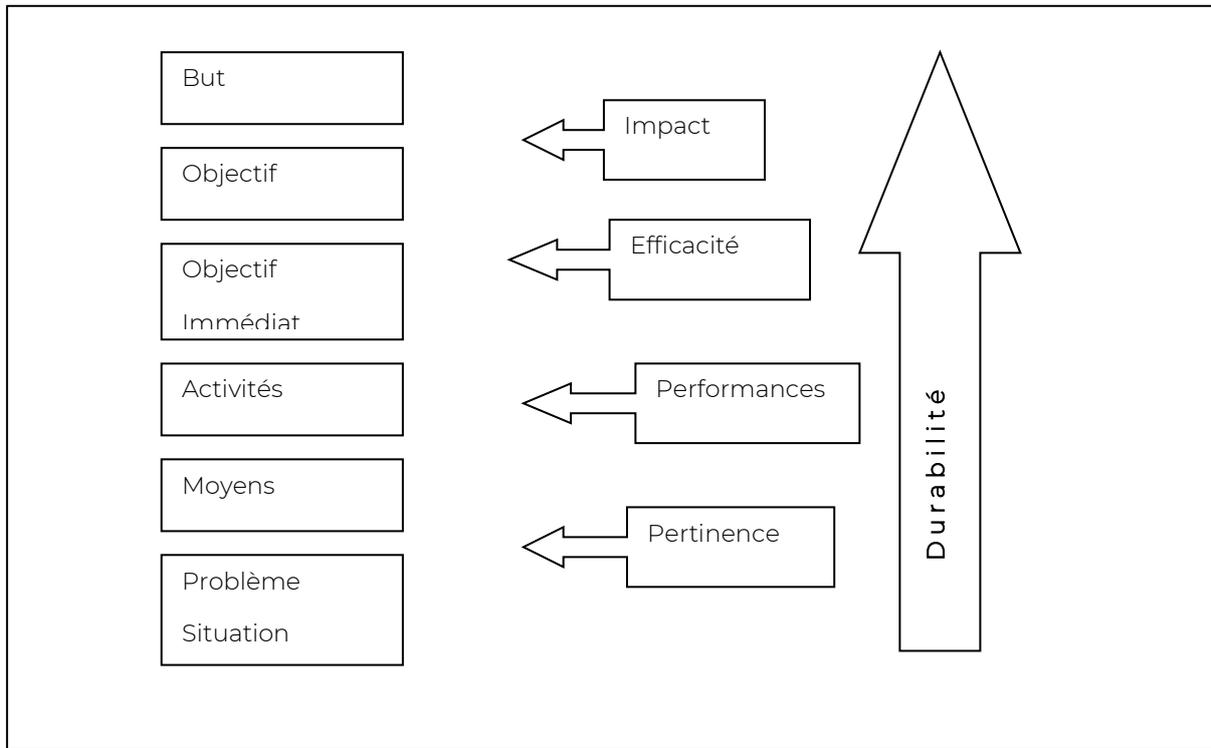
v. Modèles économétriques d'analyse d'impact.

□ Démarche pour une évaluation :

Il est recommandé de :

- i. Élaborer les TDR de l'évaluation : mettre l'accent sur les questions évaluatives, les aspects particuliers à prendre en compte (genre), les résultats attendus et le chronogramme
- ii. Élaborer une matrice d'évaluation (identifier clairement les indicateurs et les liaisons de cause-effet);
- iii. Élaborer la méthodologie de l'évaluation en précisant la méthode choisie et les outils à utiliser.
- iv. Élaborer le protocole de collecte des données en veillant à prendre en compte les différentes parties prenantes ;
- v. Collecter et analyser les informations
- vi. Réaliser l'analyse évaluative en se basant sur les critères et en respectant les normes et standard (AFREA)
- vii. Rédiger le rapport ;
- viii. Restituer les résultats aux parties prenantes en insistant sur les leçons apprises et les bonnes pratiques mais aussi les points faibles.

Critères d'évaluation et niveaux du cadre logique



Hiérarchie des objectifs



Critères d'évaluation

3.4.3 Séance 14 : Elaboration du plan d'action post formation

Fiche 15 : Elaboration du plan d'action post formation

Fiche de la séance n° 14 : Révision générale de toute la formation en exercices interactifs émulateurs

Titre de la séance : Révision générale de toute la formation en exercices interactifs émulateurs



Durée : 1h



Objectifs de la séance :

Elaborer un plan d'actions post formation par organisation, en prélude à la phase C



Contenu :

Plan d'actions post formation par organisation

Interventions des participants :

Participation aux échanges, et à l'élaboration du plan d'actions post formation par organisation



Evaluation

Revue de l'atteinte des objectifs en question réponses avec les participants à la fin de la séance



Supports à remettre aux apprenants :

Consignes d'élaboration du plan d'actions post formation par organisation

3.4.4 Séance 15 : Clôture de la session de formation

Fiche 16 : Révision générale de toute la formation en exercices interactifs émulateurs

Fiche de la séance n° 15 : Clôture de la session de formation

Titre de la séance : Clôture de la session de formation



Durée : 1h30

Objectifs de la séance :



Assurer convenablement toutes les activités de clôture de la session de formation

Contenu :

Synthèse générale des connaissances prévues pour toute la session de formation



- Post test
- Evaluation récapitulative de tout le processus de la session de formation
- Clôture officielle de la session de formation

Interventions des participants :

Participation aux échanges, aux exercices et synthèses.

Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes, à travers les questions-réponses.

Evaluation



Revue de l'atteinte des objectifs en question réponses avec les participants à la fin de la séance



Supports à remettre aux apprenants :

Consignes des différentes activités



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,
DE L'ÉLEVAGE ET DE LA PÊCHE
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

03 B P 2900 Cotonou -Bénin
Tél. (+229) 21301087
(+229)21300410
maep.infos@gouv.bj
www.agriculture.gouv.bj

Enabel 

Lot A1, Quartier Les Cocotiers
02 BP 8118 Tél. (+229) 21305937
representation.benin@enabel.be

Cotonou-Bénin