



Les outils de plaidoyer et du dialogue public-privé

La table des matières

L'introduction.....	iii
Quisque le plaidoyer ?	1
Les éléments d'une campagne de plaidoyer	3
Identifier et organiser la campagne de plaidoyer.....	4
La question.....	4
Le problème	6
La solution.....	7
L'objectif du plaidoyer	8
Le public	9
Les parties prenantes.....	12
Faire des relations.....	15
Les coalitions.....	16
Les lettres d'appui.....	18
La planification de la campagne de plaidoyer : le plan de communication.....	19
Le plan de communication.....	19
Le message.....	21
Les méthodes de communication.....	26
Le transmetteur	37
La planification de la campagne de plaidoyer : l'administration	38
Le programme.....	38
Le budget	39
Les ressources humaines	40
Le recours à des bénévoles.....	42

L'exécution et la gestion	42
La levée des fonds.....	42
Le contrôle et l'évaluation	44
Préparer pour le dialogue public-privé	49
Qu'est-ce que le dialogue public-privé?	49
Les participants	50
L'embauche du secteur privé.....	52
Gérer le dialogue public-privé	56
La structure	56
Gérer le travail du DPP	58
Le travail de proximité	60
Le budget	61
Le contrôle et l'évaluation	62
La bibliographie.....	66

Annexe A : Les outils du plan de plaidoyer

Annexe B : Les ressources de la recherche

Annexe C : Un modèle d'une lettre d'appui

Annexe D : Un modèle document de position

Annexe E : Un modèle d'une note de synthèse

Annexe F : Un modèle d'un communiqué de presse

Annexe G : Un exemple du budget

Annexe H : Un exemple du plan de travail du DPP

Annexe I : Les indicateurs de la roue d'évaluation du DPP

L'Introduction

L'objectif de l'outil:

Le but de cet outil est de fournir aux défenseurs un guide pratique pour concevoir et gérer des campagnes de plaidoyer et utiliser le dialogue public-privé comme un moyen de promotion et de mise en œuvre des campagnes de plaidoyer.

Grâce à l'expérience de Voix Vitales Partenariat Global dans le soutien aux femmes dans le Moyen-Orient et en Afrique du Nord, l'importance des campagnes de plaidoyer réussies est devenue de plus en plus évidente. Les succès au Maroc, en Jordanie et au Koweït continuent de prouver que des efforts soutenus pour promouvoir les droits humains des femmes sont essentiels pour atteindre le changement à n'importe quel niveau. Grâce aux partenariats de Voix Vitales dans la région, un modèle de partenariat et du dialogue public-privé a été élaboré comme un moyen efficace de créer un changement au niveau local et a mené à la création d'un centre d'aide contre la violence domestique installé en Jordanie et un centre artisanal en Tunisie.

Cet outil reflète ces succès réalisés en œuvrant avec divers intervenants et les complète par des méthodes confirmées pour faire une campagne de plaidoyer réussie. La combinaison de ces deux méthodes confirmées permettra d'améliorer la capacité des campagnes de plaidoyer afin d'élargir l'envergure de leur soutien au niveau local et d'être une voix encore plus forte pour le changement.

Comment utiliser cet outil

Deux symboles sont utilisés tout au long de cet outil :



Le marteau indique un outil spécifique qui peut être utilisé dans le développement d'une campagne de plaidoyer. **Des modèles vierges de ces outils sont fournis dans l'Annexe A.**



La carte indique l'endroit où un exemple du Moyen-Orient est utilisé.

Des ressources supplémentaires qui peuvent être utilisées dans l'élaboration d'une campagne de plaidoyer sont incluses dans la bibliographie et l'Annexe B.

La première partie : Lancer une campagne de plaidoyer

Quesque le plaidoyer ?

« Ne doutez jamais du fait qu'un petit nombre de citoyens

Réfléchis et engagés puisse changer le monde ;

En effet c'est de la seule façon que ça l'a toujours été. »

Margaret Mead, anthropologue américaine.

Le plaidoyer est un processus par lequel les citoyens s'organisent pour influencer les politiques publiques et les décisions d'allocation des ressources.

Il est important d'organiser les efforts de plaidoyer, car dans certaines situations, le fait de tirer profit d'une nouvelle politique ou d'un changement de politique sera important pour la société, mais les individus ne s'intéressent pas ou ne trouvent pas la capacité de faire pression pour ce changement d'une façon indépendante. Les groupes de plaidoyer rassemblent les gens pour promouvoir collectivement une cause, menant finalement à des meilleurs résultats que ceux atteints par les individus par leurs propres moyens.

Les groupes de plaidoyer :¹

- ✓ Aident à élaborer de meilleures politiques publiques
- ✓ Assurent la responsabilité des gouvernements devant les citoyens
- ✓ Expriment les intérêts (déformés) des citoyens
- ✓ Mobilisent les citoyens pour participer au processus démocratique
- ✓ Soutiennent le développement d'une culture de démocratie

Les campagnes de plaidoyer réussies exigent un leadership, une organisation et une planification stratégique. Au moment où la planification détaillée est cruciale, il est également important qu'elle soit flexible et prête à modifier les plans, si nécessaire. Dans toute campagne, il est probable d'avoir des hauts et des bas, les dirigeants défenseurs réussis sont capables de garder les gens motivés et de les pousser à trouver des solutions.

¹ Young and Everett. *Advocacy Groups*

Des attributs utiles pour les défenseurs

- ✓ La passion d'une cause qui pousse les autres à croire que le changement est possible
- ✓ La flexibilité de changer de direction et d'essayer de nouvelles approches, plutôt que de s'attacher à un plan qui ne fonctionne pas
- ✓ L'aptitude à mettre l'ego de côté et à œuvrer pour une cause plutôt que d'être reconnu
- ✓ L'ouverture d'esprit pour comprendre et mettre l'accent sur d'autres points de vue
- ✓ L'énergie et l'endurance physique pour travailler dur quand la vertu et l'enthousiasme ne suffisent pas
- ✓ La capacité de tolérer les conflits
- ✓ De fortes compétences en négociation

Ce guide plongera dans chacune des phases d'une campagne de plaidoyer, présentant ainsi les outils et les conseils. Après avoir complété cet outil, le lecteur devra avoir une bonne compréhension de la façon de préparer, planifier et exécuter un plan de plaidoyer. La première partie de cet outil présente l'essentiel de la conception d'une campagne de plaidoyer: Identifier et organiser; Planifier ; exécuter et gérer (voir le diagramme ci-dessous).



La deuxième partie de cet outil plonge profondément dans la façon de réunir les entreprises et les gouvernements pour résoudre les problèmes qui touchent la société dans son ensemble et les femmes en particulier. Le secteur privé peut constituer une source d'idées créatives et conduire à de résultats plus efficaces que ceux atteints par les ONG elles-mêmes.

Les éléments d'une campagne de plaidoyer

La première étape d'une campagne de plaidoyer est de comprendre exactement quelle est la question, quelles sont les mesures à prendre pour atteindre les résultats escomptés, qui sont les personnes concernées et qui possède la capacité et le pouvoir de prendre les mesures nécessaires. Comprendre la question - le problème et la solution à la fois - exige généralement des recherches et des analyses importants. Le problème peut être évident, mais des causes originaires de ce problème peuvent être surprenantes.

Le taux de chômage, par exemple, peut être élevé chez les femmes. Mais les raisons possibles peuvent être multiples. Il s'agit peut être du résultat d'un simple préjugé et d'une discrimination contre les femmes de la part des employeurs. Peut-être que les femmes ont besoin d'une formation supplémentaire pour acquérir les compétences nécessaires aux emplois disponibles. Or les règlements liés à l'emploi sont plus lourdes et coûteuses pour les femmes que ceux pour les hommes. La solution peut résider dans le fait d'éduquer les employeurs, renforcer les lois contre la discrimination, prévoir le financement pour l'éducation des femmes, élargir les opportunités de formation pour les femmes, réformer la réglementation du travail ou d'autres actions.

De nombreuses mesures existent pour la mise en œuvre des solutions et plusieurs personnes ont le pouvoir d'apporter des modifications à chaque étape. Par conséquent, **la première partie de la campagne de plaidoyer est d'identifier les causes à l'origine du problème, la solution la plus susceptible de résoudre le problème, les gens qui ont le pouvoir de mettre en œuvre la solution et les personnes qui pourraient être en mesure d'aider la cause et qui pourraient présenter des obstacles.**

Une fois le public et le problème sont définis, les questions suivantes sont à poser : Comment convaincre les personnes convenables de soutenir et d'appliquer la solution ? Quand est ce que les tâches doivent-elles être effectuées ? Et quelles sont les ressources financières et humaines nécessaires?

Finalement, le plan de plaidoyer doit être exécuté, ce qui nécessite la gestion du personnel, des bénévoles et la collecte des fonds. Le suivi et l'évaluation tout au long de la campagne sont importants pour assurer que les objectifs sont atteints et pour faciliter l'apprentissage.

Les campagnes de plaidoyer peuvent être menées à tous les niveaux du gouvernement - national, provincial, local ou même au niveau du village - et le processus est similaire. Peut être qu'il n'est pas évident au début quel est le niveau gouvernemental approprié, mais il le sera au cours de la recherche préparatoire et des analyses.

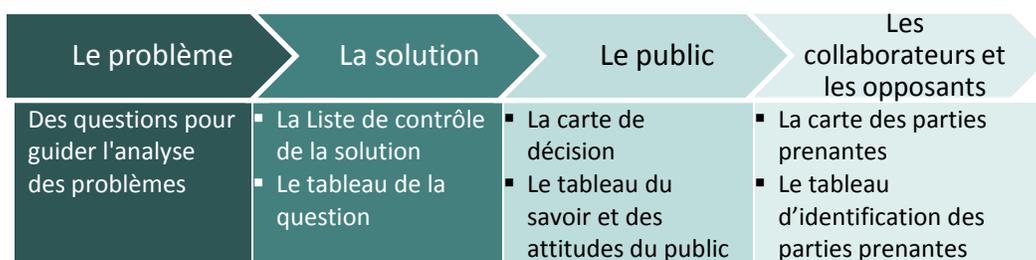
Identifier et organiser une campagne de plaidoyer

La pensée et les efforts investis dans la recherche et l'analyse au début d'une campagne de plaidoyer portent des fruits meilleurs plus tard. La réflexion stratégique assure que la campagne de plaidoyer ciblera les personnes convenables avec les arguments les plus convaincants pour atteindre l'objectif escompté.

Cette section:

- Décrit le processus de l'approche stratégique de plaidoyer (voir le tableau ci-dessous)
- Détermine les informations dans le plan de communication de la campagne de plaidoyer (décrites en détail dans le chapitre suivant)
- Introduit des outils et la façon de les utiliser pour définir les objectifs de plaidoyer avec des modèles vierges dans **l'Annexe A**.

Le processus d'identification et d'organisation de la campagne de plaidoyer



La question

La première étape du processus d'analyse est le remue-méninge, pour bien comprendre tous les détails de la question et formuler par la suite le problème et la solution. Cela peut nécessiter la recherche documentaire et le fait de parler à des personnes compétentes. Discuter de la question avec des personnes qui ont des perspectives différentes est utile pour acquérir une compréhension plus nuancée du problème et de la solution. En général, plus une question est compliquée, plus la possibilité de controverse est grande et plus la recherche est nécessaire pour donner des arguments convaincants et diffuser des critiques de la part des opposants. L'utilisation des données et des faits pour la prise de

décision conduit à de meilleurs résultats et contribue à déterminer les obstacles potentiels avant qu'ils ne deviennent majeurs.

Les méthodes de recherche²

L'observation est la façon la plus courante de recueillir des informations sur le public à moindre coût et plus rapidement:

- Parlez avec les gens qui sont familiers avec la question;
- Les commérages: parlez avec les autres défenseurs et collègues est particulièrement utile pour savoir que pensent les gens réellement des questions ; Leurs opinions véritables peuvent être différentes de leurs positions officielles;
- Lisez les discours ou d'autres documents rédigés par les principales organisations ou les individus;
- Examinez les résultats des sondages récents, des enquêtes ou des groupes de discussion;
- Assistez à des réunions publiques où les individus ou les groupes prennent la parole sur la question.

Les techniques d'enquête, comme les **enquêtes et les sondages**, sont utilisées généralement pour savoir que pensent les grands groupes comme les électeurs, les parents, les jeunes ou les propriétaires des petites entreprises d'un problème donné.

- Renseignez-vous sur des enquêtes ou des sondages qui pourraient être prévus par les projets des organismes donateurs, les médias ou les agences de publicité, auxquels vous pouvez ajouter quelques questions relatives à votre question.
- Les sondages ou les enquêtes devraient être menés par des organisations crédibles.

Les groupes de discussion donnent une perspective profonde sur ce que les gens pensent et la raison de ces opinions.

- Limitez la discussion à quelques sujets étroits;
- Les participants doivent venir d'horizons similaires et partager des caractéristiques similaires telles que l'âge, le sexe, etc..., afin qu'ils se sentent à l'aise en déterminant leurs véritables sentiments.

Mener des **entrevues** individuelles avec un représentant, si l'enquête, le sondage ou le groupe de décision est trop coûteux.

- Limitez les questions à un petit nombre de sujets et s'assurer que les personnes interrogées sont vraiment bien informées

² Adapted from Sharma. *An Introduction to Advocacy*.

Le problème

La détermination de la cause originaire du problème est essentielle pour identifier la bonne solution. Tout problème peut avoir de différentes causes. Il est très probable, qu'une combinaison de plusieurs facteurs aura lieu. La détermination du facteur le plus responsable du problème peut exiger des discussions avec beaucoup de personnes touchées par le problème. Il est également important de comprendre les conséquences du problème. La disposition de données pour appuyer les affirmations est essentielle pour établir la crédibilité.



Mener une recherche primaire

- Prenez des notes – peu être que vous aurez besoin de s'y référer plus tard (et n'oubliez pas d'inscrire la date!)
- Demandez aux gens de recommander d'autres personnes pour leur parler
- Envoyer des notes de remerciement
- Vérifiez les controverses surprenantes

Voire les ressources de la recherché dans l'annexe B.

Des questions pour guider l'analyse du problème

- ✓ Combien de personnes affectera-t-il directement? Qui sont-elles? Où sont-elles?
- ✓ Existe-t-il des effets secondaires? (Par exemple une mauvaise éducation primaire conduit à l'analphabétisme, qui mènera à un potentiel de gain réduit)
- ✓ Le problème s'est-il aggravé, est-il resté stable ou s'est-il amélioré?
- ✓ Quel est l'historique du problème? Quand a-t-il commencé? Comment est-il devenu un problème?
- ✓ Y avaient-ils des tentatives pour résoudre le problème? Avaient-elles un effet (bon ou mauvais)? Pourquoi n'ont-elles pas réussi?
- ✓ Pourquoi le problème n'a pas été encore résolu? Quels sont les obstacles?



L'importance de la recherche pour la campagne pour le droit des arabes à la citoyenneté³

"La nationalité est devenue un gros problème politique et médiatique, mais il n'était pas le cas lorsque nous avons commencé en 2002. Nous avons trouvé une chose en commun dans tous les pays arabes – les lois sur la nationalité introduisent une discrimination contre les femmes. Elles stipulent essentiellement que les hommes peuvent transmettre leur nationalité à leurs conjoints et leurs enfants, mais les femmes ne peuvent pas.

Lorsque nous avons commencé à parler aux médias, ils se sont intéressés par les faits, les chiffres et les histoires d'intérêt humain, mais nous n'en avons rien. Les données concrètes nous ont manqués. Alors nous sommes retournés à la case de départ - la recherche.

³International Development Research Centre website: http://www.idrc.ca/reports/ev-145159-201-1-DO_TOPIC.html.

Avec le soutien du CIDR [Centre International de Développement et de Recherche], nous avons effectué des recherches dans trois régions principales. Nous avons voulu savoir comment le déni des droits affecte-t-il la vie des femmes dans les sept pays étudiés. Nous avons voulu savoir le nombre de personnes duquel nous parlions. Et nous avons voulu analyser les lois sur la nationalité et leurs contextes dans chaque pays.

De la recherche à la campagne

Les résultats nous ont permis de comprendre ce que signifie d'être une femme privée de ses droits: si elle est mariée à un étranger, ses enfants sont en fait des étrangers dans leur propre pays. Les résultats nous ont permis de mettre en lumière la question et de lancer une campagne en 2004.

La recherche a produit un tas de matériel que les médias ont nourrit. Elle nous a donné un avantage sur les hommes politiques parce que nous avons des données. Et cela a autonomisé les femmes, quant au fait de parler aux médias. N'importe qui peut aller et dire: Je veux changer ceci ou cela. Mais avec nos idées soutenues par la recherche, nous savions de quoi nous parlons et nous pouvons défier tous les mythes derrière cette question.

La nationalité est devenue maintenant un gros problème, une question politique, une question des médias. Quand nous avons commencé, elle était une question marginale. La recherche l'a transformé totalement. "

-Lina Abou Habib-est la directrice exécutive de « Collectif pour la recherche et la formation sur l'action pour le développement>Action (CRTD-A) à Beyrouth, qui mène la campagne régionale pour les droits de citoyenneté.

La solution

La prochaine étape est de réfléchir aux solutions possibles du problème. Pour cette analyse, il est particulièrement important d'obtenir l'opinion de ceux qui sont touchés par le problème et d'autres qui peuvent être informés sur des solutions potentielles. Voici quelques questions pour guider cette réflexion.



La liste de vérification pour articuler la solution

- ✓ Existe-t-il des opinions recueillies d'un large éventail de personnes?
- ✓ Vos arguments à l'appui de cette solution sont-ils suffisants pour persuader? (Les données et l'analyse quantitative sont souvent les plus persuasives)
- ✓ Le niveau de détails dans votre solution est-il suffisant pour garantir une interprétation correcte?
- ✓ Quelle est la probabilité de cette solution de résoudre le problème?
- ✓ Est-elle réaliste?
- ✓ Quel est le coût de la solution?

- ✓ Est-il possible que la solution mène à des conséquences inattendues ou des effets secondaires indésirables?
- ✓ Y a-t-il des aspects du système juridique ou politique, des normes culturelles ou sociales qui favorisent ou entravent les efforts?
- ✓ Est-elle rentable? (au niveau du coût financier et le coût en matière de temps et des efforts déployés)
- ✓ Existe-t-il des problèmes de synchronisation importants à prendre en considération, comme les élections, les calendriers législatifs, les conférences, les sommets, les vacances, les festivals et les événements sportifs.

Résumer la recherche et l'analyse ci-dessus dans **le tableau de la question** est un moyen utile de réduire toutes les informations en points essentiels, intégrés dans le plan de communication. Le tableau de la question incarne les avantages et les inconvénients de la solution proposée.



Le tableau de la question	
<u>La situation actuelle +</u>	<u>La situation proposée +</u>
<u>La situation actuelle –</u>	<u>La situation proposée –</u>

Dans la première rangée du tableau, les aspects positifs de la situation actuelle et la situation proposée (la situation que la campagne de plaidoyer voudrait créer) sont inscrits dans les cases. Dans la deuxième rangée, les aspects négatifs des deux situations actuelles et proposées sont inclus. Cela permet au lecteur de résumer facilement les différentes façons d'envisager les situations actuelles et proposées.

Les objectifs de plaidoyer

Cette analyse mène directement à la formulation de **l'objectif de plaidoyer**, qui articule précisément ce que la campagne vise à atteindre, le plus souvent une nouvelle politique, des changements législatifs ou procéduraux. L'objectif devrait être aussi précis que possible en termes de quantité, qualité et date des changements visés. Le changement escompté peut être absolu (abrogation de la restriction des heures de travail pour les femmes) ou peut être relatif (augmentation de la participation des femmes au

processus de révision de la nouvelle législation de 20%). Le niveau de spécificité distingue un objectif d'un **but**, qui est le bénéfice global auquel la campagne contribue.

Par exemple, le but d'une campagne de plaidoyer peut être de réduire la violence contre les femmes. L'objectif de plaidoyer peut être l'adoption d'une loi pour protéger les travailleuses domestiques maltraitées par leurs employeurs (législatif) ou l'instauration d'un système procédural afin d'inclure des premiers intervenants spécialement formés des unités de police qui s'occupent de la violence domestique (procédural).

Le public

Le public comprend toutes les personnes en mesure de porter l'objectif de plaidoyer à terme. Dans la plupart des cas, il s'agit des législateurs, mais ce processus pourrait être appliqué dans de contextes multiples ou à n'importe quel niveau du gouvernement. Il s'agit des personnes élues ou nommées, des chefs de village ou de tribu ou des personnes d'affaires.

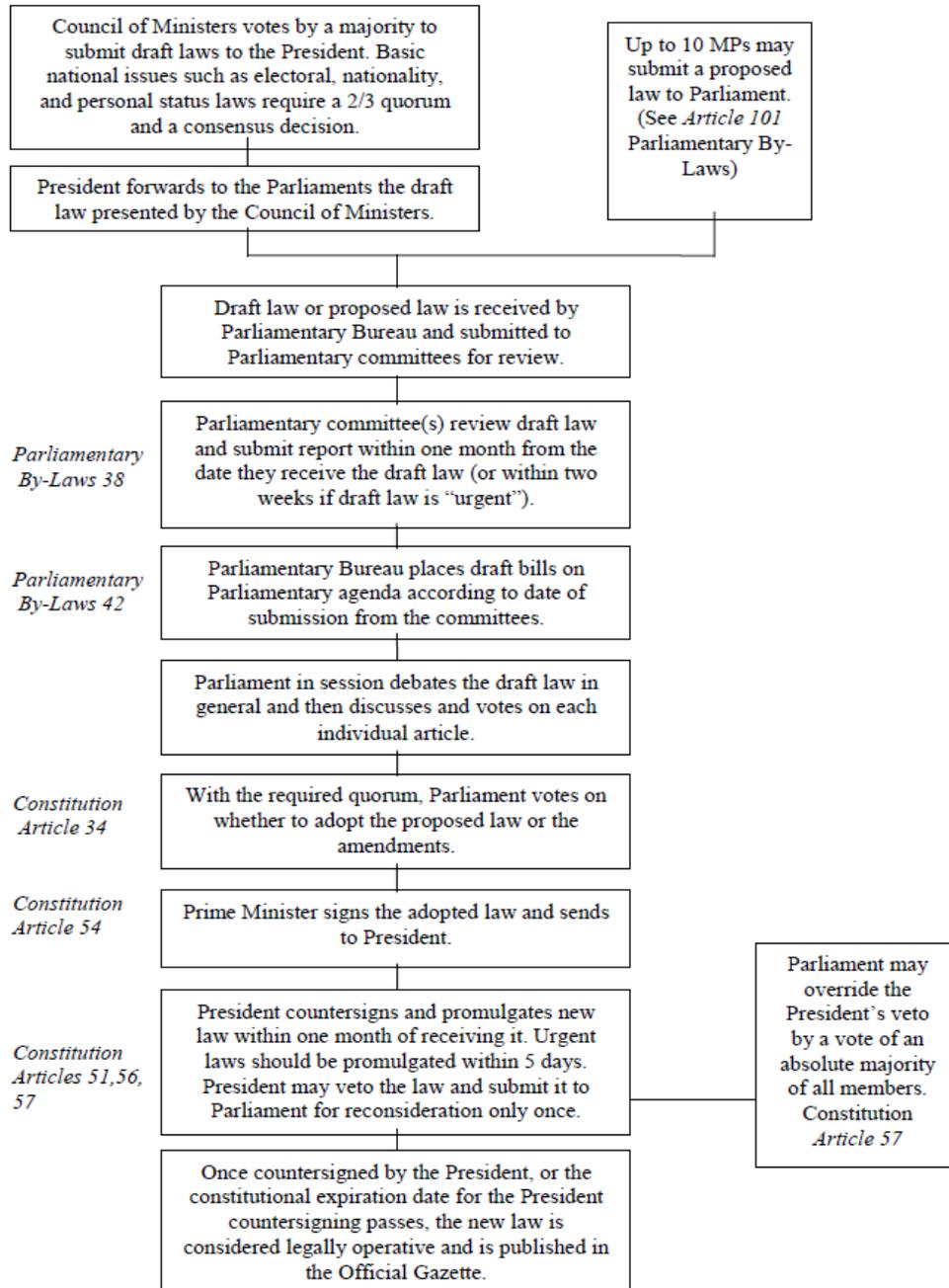
La première étape dans l'identification du public est de créer une **carte de décision**, qui suit tout ce qui doit être fait pour réaliser les changements souhaités.

Le processus législatif au Liban⁴



Constitution Article 65

Constitution Article 53



Les processus formel et informel doivent être considérés. Le processus formel est celui qui est mandaté par un tel vote de commission ou l'approbation d'un ministre, c'est le cas du processus décrit ci-dessus.

⁴ IFES. *Lebanon: Lobby Training Manual*.

Mais il existe également des processus informels qui ne sont pas écrits ou officiellement prescrits, qui se produisent souvent, comme lorsque le président de la commission invite à donner des commentaires ou des données liées à une décision.

L'étape suivante consiste à identifier tous les acteurs clés impliqués dans chaque phase du processus politique. **Le public primaire** comprend les personnes directement en mesure d'affecter le résultat escompté. **Le public secondaire** comprend les personnes qui peuvent influencer le public primaire. Ces personnes peuvent connaître des individus du public primaire, professionnellement ou personnellement, qui peuvent être des contacts personnels, des universitaires influencés, des dirigeants communautaires ou des membres des médias.

Quand c'est possible, le public devrait refléter les noms propres des personnes plutôt que des organisations, des comités ou des ministères. Au moment où une décision peut techniquement être prise par un groupe comme un comité ou un conseil, se sont les **personnes** en fin de compte de ce comité qui ont besoin d'être convaincues.

Toutes les personnes identifiées comme publics primaires et secondaires devraient être classées en 5 catégories: en faveur de la solution proposée, contre la solution proposée, indécis (ou inconnu), actuellement au courant du problème et actuellement désintéressé ou indifférent du problème. Cette information sera utilisée pour dresser le tableau du savoir et des attitudes avec plus de détails sur la position actuelle du public. Des recherches supplémentaires pourraient être nécessaires pour dévoiler ces détails. Les méthodes de recherche utilisées ci-dessus dans la section d'analyse de la question sont également utiles pour comprendre le public.



Tableau du savoir et des attitudes du public ⁵			
Le public	Le savoir du public sur la question	L'attitude du public à l'égard de la question/ l'objectif (pour/contre/ indécis/ inconscient/ désintéressé)	Les questions qui intéressent le plus le public

⁵ Sharma. *An Introduction to Advocacy*.

Les parties prenantes

Outre les publics primaire et secondaire, d'autres personnes sont en mesure de faire progresser le programme de plaidoyer ou tentent d'entraver le progrès. L'étape suivante consiste à identifier toutes **les parties prenantes** supplémentaires, qui sont toutes ces personnes qui ont quelque chose à gagner ou à perdre (directement ou indirectement) du bon résultat de la campagne de plaidoyer. Il est utile de revenir au tableau de la question pour identifier les bénéficiaires ou défavorisés du statu quo et comment changer après la réforme suggérée.

Des exemples des parties prenantes possibles⁶

La société civile

- Les ONG nationales et locales
- Les syndicats
- Le monde universitaire
- Les medias nationaux, locaux et internationaux
- D'autres groupes de plaidoyer des citoyens
- Les segments de la population générale

Le secteur privé

- Les petites, moyennes et grandes entreprises
- Les investisseurs locaux et étrangers
- Les institutions financières
- Les associations professionnelles et la chambres de commerce
- Les organisations professionnelles
- Les chefs d'entreprise

Le secteur public

- Le bureau du président
- Les institutions publiques locales et nationales
- Les ministres et les conseillers
- Les fonctionnaires
- Le parlement
- Les partis politiques
- Les conseils et les commissions pertinents

La communauté internationale

- Les partenaires multilatéraux de développement
- Les gouvernements étrangers
- Les ONG de développement international

Une fois la liste de tous les acteurs est développée, tous les noms peuvent être placés sur un **plan des parties prenantes**, qui classe les parties prenantes en alliés, partenaires potentiels, opposants et adversaires. La carte des parties prenantes est utile pour déterminer la partie prenante qui nécessite plus d'attention.

La première étape dans la création du plan est d'évaluer sur une échelle de 0 à 10 combien chaque partie prenante soutient-elle l'objectif de plaidoyer et le pouvoir que possède chacune pour faciliter ou entraver la campagne de plaidoyer. Une plus grande attention devrait être accordée à des parties prenantes potentiellement plus actives que celles qui sont bien persuadées, mais susceptibles d'être inactives.

⁶ IFC. *Strategic Communications for Business Environment Reforms*.



Le plan des parties prenantes⁷

Degré de soutien	<i>Soutient (10)</i>	Partenaires potentiels <i>Les parties prenantes qui appuient l'objectif mais ont moins d'influence</i>	Alliés <i>Les parties prenantes qui soutient fermement l'objectif et ont une influence considérable</i>	
	<i>inconnu/indécis (5)</i>	Opposants <i>Les parties prenantes qui s'opposent à l'objectif mais qui ont une faible influence</i>	Adversaires <i>Les parties prenantes qui s'opposent à l'objectif et ont une influence</i>	
	<i>opposé(0)</i>			
		<i>faible (0)</i>	<i>inconnu (5)</i>	<i>haut (10)</i>

Degré d'influence

Comme les parties prenantes sont classées dans le Plan de quatre catégories, l'information aidera à montrer où les alliances peuvent être formées pour renforcer la campagne de plaidoyer et montrer la capacité et le niveau d'intérêt de nombreux intervenants. Il est également utile pour identifier les conflits potentiels, les risques ou les intérêts particuliers qui peuvent nuire à la campagne.

L'analyse du plan des parties prenantes peut être combinée avec un tableau d'identification des parties prenantes, qui ajoute des détails pour aider à déterminer la façon d'obtenir le soutien des intervenants ou de maîtriser leur opposition.

Le tableau d'identification des parties prenantes ⁸				
Catégorie	Description	Groupe de parties prenantes (secteur public, secteur privé, société civile, communauté internationale)	Les intérêts en jeu relatifs à l'objectif de plaidoyer	Impact potentiel sur le succès de la campagne de plaidoyer : positif (+), neutre (0) ou négatif (-)
La plus importante				
Très importante				
Importante				

⁷ IFC. *Strategic Communications for Business Environment Reforms*.

⁸ IFC. *Strategic Communications for Business Environment Reforms*.

Voici quelques suggestions sur les façons d'engagement avec les différents types de parties prenantes.⁹

Les stratégies d'engagement		
La catégorie	Les options	Les risques de ne pas agir
Les alliés (appuyer fortement, grande influence)	<ul style="list-style-type: none"> • Cultiver des champions en facilitant le plaidoyer. Fournir des faits, des chiffres et des possibilités de visibilité et de reconnaissance. • Tenir des réunions de consultation et établir un consensus. • Pousser les alliés à développer le réseau des partisans et du public (par exemple, participer à leurs activités, utiliser leurs listes de distribution pour atteindre un public plus large). • Faire établir un droit de propriété et encourager l'augmentation du niveau d'activité (par exemple, accorder de crédit aux alliés et offrir des possibilités de visibilité) 	<ul style="list-style-type: none"> • Permet de perdre des personnes potentielles avec influence. • Le manque de coordination engendre des travaux souvent répétés inutilement • L'information peut ne pas atteindre le public critique
Partenaires potentiels (grand soutien, petite influence)	<ul style="list-style-type: none"> • Motiver pour devenir des partisans plus actifs. • Autonomiser et mobiliser – inscrire dans la catégorie des alliés. Renforcer les capacités ou organiser en groupe pour qu'ils puissent collectivement plaider pour le changement 	<ul style="list-style-type: none"> • Le manque de sensibilisation conduit à une application inefficace. • Un allié potentiel est perdu. • Les adversaires peuvent utiliser le manque d'activité pour prétendre que le groupe ne soutient pas la réforme
Les opposants (soutien minime, influence minime)	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuer la résistance par la sensibilisation (par exemple, sensibiliser les intervenants aux avantages de la réforme, tout en reconnaissant les coûts des groupes spécifiques de parties prenantes). • Réduire la résistance en montrant la force des pro-réformateurs. • Surveiller les changements aux niveaux de l'influence ou la résistance (par exemple, garder un œil sur les opposants qui semblent disparates et faibles, comme ils peuvent s'unir pour gagner de la force). 	<ul style="list-style-type: none"> • Une occasion manquée de créer un soutien par le fait de dissiper les malentendus peut avoir lieu. • L'influence ou la résistance pourraient augmenter et faire avorter l'objet d'une façon inattendue

⁹ Adapted from IFC *Strategic Communications for Business Environment Reforms*.

Les adversaires (soutien minime, grande influence)	<ul style="list-style-type: none"> • Essayer de créer la division au sein du groupe pour réduire la force. • Éduquer pour faire face aux perceptions erronées. • Diminuer l'influence en diminuant la crédibilité, si c'est possible. • Affrontez en exposant les intérêts. • Coopter, affaiblir ou neutraliser (par exemple éduquer pour faire face à des perceptions erronées, compenser les pertes potentielles, prendre des actions légales). 	<ul style="list-style-type: none"> • Les efforts de réformes retardés ou bloqués. • La réforme avortée par l'obstruction ou l'absence de mise en œuvre. • Les adversaires rassemblent assez de force pour renverser les réussites de la réforme
---	--	--

Identifier les alliés stratégiques¹⁰

- Identifier un groupe principal de défenseurs et d'amis
- Identifier tous les acteurs clés dans le domaine de plaidoyer – amis de et ennemis à la question
- Trouver les décideurs dans la communauté et les inviter à des réunions
- Faire des relations personnelles en face-à-face
- Élargir la base pour inclure des personnalités gouvernementales et des personnes élues
- Tendre la main aux chefs d'entreprises et d'organisations non gouvernementales
- Tendre la main aux chefs religieux, aux personnes élues et aux responsables bien vus dans la communauté.

Le groupe principal d'alliés stratégiques devrait être invité à s'engager seulement à une mission de durée limitée en tant que partisans et conseillers, en tant que groupe d'experts ou une équipe de planification. Le groupe doit être unique, dynamique, charismatique, courageux et doit savoir comment faire bouger les choses. Il doit aimer et accueillir de nouveaux défis, se soucier profondément de la question et doit être capable de déplacer des montagnes, si nécessaire.

Faire des relations

Le succès de toute campagne de plaidoyer dépend de la capacité à développer et maintenir des relations. Ne sous-estimez pas la puissance d'un ami. Le développement des relations solides avec des groupes divers de personnes aide à bâtir la confiance dans la communauté et peut contribuer à consolider des impressions positives de la campagne de plaidoyer. Ce sont les relations personnelles qui mènent souvent à un important contact, un partenariat ou une source de financement. Cette confiance accrue et la base de contact peuvent également aider à attirer plus de gens à la campagne de plaidoyer et à créer un soutien renforcé à la question.

¹⁰ Adapted from Gwinn & Strack. *Hope for Hurting Families*.

Les coalitions

Réunir des collaborateurs de différents segments de la société dans une **coalition** renforce et améliore la crédibilité de la campagne. Les coalitions peuvent être permanentes, temporaires, formelles (avec les adhésions, les règlements et les cotisations) ou informelles. Elles peuvent régler une seule question ou chercher à inscrire les objectifs multiples à l'ordre du jour. Avant de décider de former une coalition, il est important d'évaluer les points forts que les partenaires donnent, de voir si ces points forts compensent les points faibles, s'il ya des conflits potentiels et si les partenaires potentiels ont une réputation qui pourrait compromettre les objectifs de la campagne.

Des points à examiner avant de décider de former une coalition¹¹

Les avantages

- Une base de soutien plus large
- Des ressources supplémentaires
- Des contacts et des relations supplémentaires avec le public
- Un plus grand nombre de personnes pour exécuter des tâches
- Améliorer la crédibilité et l'influence de la campagne
- L'occasion pour apprendre de nouvelles compétences et connaissances et pour compenser les faiblesses de l'organisation

Les inconvénients

- La gestion de la coalition peut prendre le temps consacré à la gestion de la campagne
- Peut nécessiter des compromis sur des questions ou des tactiques
- Peut entraîner le fait d'être éclipsée par les grands partenaires ou ceux de prestige
- Les petits partenaires peuvent avoir du mal à imposer le respect de leurs préoccupations
- Si la coalition a échoué, elle peut nuire à tous les membres

Les coalitions doivent être gérées pour s'assurer que le groupe est cohérent et n'œuvre pas à des fins différentes. Etablir des partenariats avec de grandes organisations ou de haut niveau peut apporter des ressources et des avantages importants, toutefois, le risque de voir ces organisations éclipses les partenaires les plus petits existe.

¹¹ Adapted from Vance and Gordon. *Create Your Activism Plan*.

Les lettres d'appui

Les lettres d'appui peuvent être une excellente façon d'attirer d'autres organisations ou personnes notables à la campagne d'une manière plus formelle. Demandez à chaque organisation et personne l'appui officiel au projet et / ou demandez leur de participer au progrès de la planification stratégique. Ces lettres officielles peuvent être vues par les autres lors de la tentative de parvenir à des partenaires potentiels ou des donateurs et peuvent également être utilisées pour convaincre les partisans d'autres organisations de soutenir l'organisation ou la campagne. **Voire une lettre d'appui modèle dans l'annexe C.** Les organisations favorables peuvent être en mesure de fournir les types de soutien suivants:

- Tenir une réunion spéciale du conseil de leur organisation pour soutenir le concept
- Rédiger une lettre officielle de soutien
- Demander à leurs membres d'écrire une lettre de soutien aux principaux décideurs
- Contacter les joueurs clés qui devraient participer
- Identifier les joueurs manquants
- Identifier les services nécessaires sur le site
- Partager une liste de diffusion ou e-mail
- Assister à des réunions importantes et des conférences de presse
- Identifier les obstacles potentiels
- Proposer des suggestions pour surmonter les obstacles.

Le processus est important¹³

Rappelez-vous que le processus d'engagement de partisans potentiels est aussi important que le produit final. Vous devez passer par le processus et non pas autour de lui. **Il est important de rechercher l'appui de tout le monde**, même si cela signifie le fait de commencer par une réception désagréable des sceptiques et des critiques initiales. Obtenir le soutien des sceptiques et des critiques nécessite souvent une approche individuelle et personnelle.

Si vous connaissez quelqu'un ayant une relation personnelle avec une personne qui s'oppose au projet, œuvrez pour les atteindre par le biais de cette personne et identifiez un terrain commun. Déployez un effort raisonnable pour présenter les questions d'une manière non conflictuelle et professionnelle et demandez d'écouter ce que l'autre a à dire. Si vous n'avez toujours pas réussi, évaluez la possibilité de réussite de la campagne sans le soutien de l'acteur principal ou l'organisme dont vous avez besoin. Un partenaire involontaire, ou même peu parmi eux, ne devrait pas faire avorter une bonne campagne. Soyez prêt à aller de l'avant avec les partenaires communautaires qui désirent être impliqués. Continuez à développer des relations avec la communauté et cherchez l'adhésion des autres. En fin de compte, la performance et la force de la campagne attirent des gens pour soutenir la cause. Gardez le cap, appliquez une légère pression, **mais sans relâche et TENEZ BON !**

¹³ Adapted from Gwinn & Strack. *Hope for Hurting Families*.

La planification de la campagne de plaidoyer: le plan de communication

Une fois la portée de la campagne est déterminée, un plan doit être mis pour trouver comment y arriver. Il peut viser à la mise en œuvre des activités, mais il est essentiel de penser aux détails à l'avance. Les campagnes de plaidoyer sont très publiques et les erreurs peuvent être difficiles à surmonter. C'est pourquoi, il est important de passer par la définition de la recherche, le ciblage du public et les processus d'engagement des parties prenantes décrits dans la section précédente. Une fois ces étapes initiales sont prises, la planification de la campagne de plaidoyer commencera à prendre forme, à commencer par un élément très essentiel: la communication.



La section:

- Discute de l'importance et des composantes d'un plan de communication;
- Montre la façon d'intégrer l'analyse complétée dans les mesures prises dans la section précédente pour ajouter des informations au plan de communication;
- Décrit les autres étapes clés de la planification d'une campagne de plaidoyer (voir tableau ci-dessus) – le programme, le budget et les ressources humaines - sont discutés dans le chapitre suivant.

Le plan de communication

Dans son essence, le plaidoyer efficace constitue la communication persuasive. En conséquence, le plan de communication est au cœur d'une campagne de plaidoyer. L'analyse effectuée dans la section précédente servira de base de la stratégie derrière le plan de communication. Une analyse solide

soutenue par la recherche rendra plus facile l'élaboration du plan et conduira à une mise en œuvre plus réussie.

Un plan de communication pour une campagne de plaidoyer est différent des autres campagnes d'information gérées par des ONG, car il vise à aller au-delà de la sensibilisation et à fournir des informations pour essayer d'encourager les gens à prendre des mesures et parfois à changer d'avis.

Le processus d'élaboration d'un plan de communication



Le développement du plan de communication commence par revoir la liste du public et décider lesquelles de ces personnes sont les plus importantes à atteindre pour concrétiser l'objectif de plaidoyer. Afin de déterminer quels sont les arguments les plus convaincants, il est important d'évaluer continuellement la position actuelle de chaque public et ce qui l'intéresse le plus. Tout en évaluant le public cible de la campagne en utilisant les processus décrits dans le chapitre précédent, identifiez le degré de savoir du public sur la question cible de la campagne et enregistrez le dans le tableau du et des attitudes du public (exemple ci-dessous). Enregistrez ensuite l'opinion de chaque personne à l'égard de la question dans les catégories suivantes: pour, contre, indécis, conscient, indifférent. Notez également les questions auxquelles le public s'intéresse le plus, car cela peut aider à cibler ou influencer le message de votre campagne de plaidoyer en utilisant des thèmes sur les questions qui leur tiennent au cœur le plus.



Le tableau du savoir et des attitudes du public ¹⁴			
Le public	Le savoir du public sur la question	L'attitude du public à l'égard de la question/l'objectif (pour, contre, indécis, conscient, indifférent)	Les questions auxquelles le public s'intéresse le plus

Les membres du public peuvent avoir besoin d'être éduqués ou convaincus de changer d'avis. Dans certains des cas, il sera nécessaire de favoriser leurs actions ou de faire pression afin de renforcer l'urgence de la question.

¹⁴ Sharma. *An Introduction to Advocacy*

Le message

Chaque public peut exiger **un message** différent, qui constitue l'idée principale qui va être transférée dans le plan de communication. Le message est différent de l'objectif de plaidoyer car il est composé d'arguments qui convaincront le public, plutôt que les raisons pour lesquelles l'organisation prônant poursuit la campagne. Le message doit être adapté à de différents publics. Les messages efficaces sont ceux dont le public a besoin d'entendre et non pas ce que l'organisation veut dire.

Les composantes d'un message sont les suivantes:

Quel changement est-il recherché?

Pourquoi ce changement est-il important? (Le résultat positif de la prise d'action ou les conséquences négatives de ne pas agir)

Comment le changement devra –t-il se produire?

Quelles sont les mesures demandées au public?



Un message pour la loi sur la citoyenneté en Jordanie¹⁵

Les femmes jordaniennes mariées à des hommes non-jordaniens ne devraient pas faire face à des fardeaux injustes. Actuellement, leurs maris et leurs enfants sont traités comme des étrangers dans le Royaume. Les enfants ne peuvent fréquenter pas les écoles publiques ou bénéficier des soins de santé gratuits. Elles doivent payer des frais de scolarité élevés, payer des soins médicaux coûteux et payer les frais annuels d'hébergement. Les femmes jordaniennes devraient avoir le droit de transmettre la nationalité à leurs maris et enfants. La manière de promulguer ce changement est de modifier les lois sur la nationalité et sur la résidence pour s'assurer que les femmes ont un droit égal à leurs homologues masculins à transmettre la nationalité jordanienne et les privilèges liés à leurs conjoints et enfants.

Un message doit inclure les quatre composantes énumérées ci-dessus et communiquer la question d'une manière simple et convaincante, comme le montre l'exemple ci-dessus. Le message doit être facilement présenté et compris et devrait représenter clairement la question de la campagne de plaidoyer autour de laquelle il est axé.

Une fois une image claire est créée en utilisant les outils ci-dessus, le tableau suivant peut aider à formuler les messages les plus appropriés à chaque public.

¹⁵ Adapted from American Islamic Congress, *A Modern Narrative for Muslim Women in the Middle East*.

L'élaboration des messages				
Les parties prenantes	La position actuelle (pour, contre, indécis, conscient, indifférent)	Quel est de plus important pour la partie prenante	L'objectif du message (que voulez vous que la partie prenante fasse ?)	Le contenu du message

Les messages doivent être concis et convaincants. Les arguments économiques peuvent avoir le plus d'impact, mais ne peuvent pas constituer le facteur le plus important pour tous les décideurs. Certains publics peuvent être plus disposés à soutenir la proposition quand ils savent que d'autres sont déjà à l'appui.

Dans certains endroits, le dialogue religieux peut jouer un rôle important dans le plaidoyer. L'utilisation des bases religieuses pour le plaidoyer peut aider à intégrer un plus large public à la campagne. Toutefois, il est essentiel d'inclure tous les points de vue et de nouer des relations avec de nombreuses organisations religieuses, des institutions confessionnelles et d'autres chefs de file respectueux dans la communauté.

"Nous serons pris au sérieux par le gouvernement seulement lorsque nous présentons notre cas de manière scientifique et enracinée dans des réalités du terrain. Nous devons donner des exemples précis aux sujets des personnes réelles et des situations réelles. "

- Afnan Zayani Al, Chambre de Commerce et d'Industrie de Bahreïn

Si les perspectives religieuses ou confessionnelles vont être incluses dans la campagne de plaidoyer, n'oubliez pas que chaque religion, secte et personne a sa propre conception du bien et du mal, de ce qui est permis et ce qui est interdit par les textes sacrés. En outre, chaque personne a sa propre relation avec sa foi, ses dirigeants religieux et Dieu, chaque personne a droit à ces croyances. Au moment où il est utile d'inclure les concepts et les valeurs religieuses avec respect pour présenter un point de vue différent, soyez toujours conscients des effets probables de la mal planification ou des erreurs accidentelles de la campagne de plaidoyer.

C'est bon de dépenser soigneusement le temps en examinant tous les termes utilisés dans le message. Les mots ambigus ou tellement délicats sur le plan politique ou culturel qui distraient du contenu du message. Si le message va être traduit en d'autres langues, il est bon d'avoir le message traduit dans la langue d'arrivée et puis traduit à nouveau dans la langue de départ par une autre personne pour s'assurer qu'il est transmis correctement.

Nombreuses sont les ressources qu'une campagne de plaidoyer peut utiliser pour renforcer un message à un public spécifique, y compris l'économie et la religion, comme mentionné ci-dessus. Les autres ressources comprennent le droit local et les coutumes, le droit international des droits humains, le commerce et les lois du commerce et les politiques de gestion. **Pour plus d'informations sur certaines de ces ressources supplémentaires, voir l'annexe B.**



Influencer les parlementaires pour approuver et appliquer la loi contre la violence domestique au Yémen¹⁶

Bien que le Yémen ait signé la plupart des traités et des conventions internationaux relatifs aux droits des femmes, il n'existe aucun cadre juridique ou politique qui appuie le travail pour l'élimination de la violence contre les femmes. Bien que quelques articles dans la loi sur la famille yéménite liés à la violence de genre existent, mais ils ne sont pas appliqués en aucune manière cohérente et n'assurent pas aux femmes une protection réelle.

Le Centre d'aide aux affaires des femmes (WASC) a fixé l'objectif d'œuvrer avec le parlement yéménite pour approuver et mettre en œuvre un projet de loi contre la violence domestique. Les structures juridiques adéquates en place permettraient de renforcer leur travail avec d'autres parties prenantes et d'aider à garantir la justice aux victimes de violence. Dans le but de compléter leurs communications et leurs efforts de plaidoyer, le WASC est déterminé à ajouter une composante de communication spéciale à son travail avec les parlementaires. Il s'agit de groupes de discussion dans la commission législative parlementaire, des représentants du gouvernement et d'autres intervenants, ainsi que la distribution des outils d'information pour les parlementaires yéménites. De cette façon le WASC aurait un meilleur esprit de connaissance, des croyances et des pratiques des principaux décideurs et pourrait plus précisément concevoir des matériaux de communication. En s'appuyant sur le travail de plaidoyer existant et entrepris pour éradiquer la violence contre les femmes, ils peuvent travailler pour réaliser leur objectif global: pousser les parlementaires et les autorités locales à adopter et appliquer des lois et les politiques sensibles au genre. Grâce à cet aspect de l'intervention globale, le WASC espérait augmenter les connaissances, la sensibilisation et l'engagement des parlementaires pour mettre fin à la violence contre les femmes, afin qu'ils soutiennent pleinement les nouvelles politiques et augmente les ressources allouées pour appuyer les services visant à mettre fin à la violence de genre.

Les parties prenantes	Le message à communiquer
Les parlementaires et les conseils locaux	Approuver/ mettre en œuvre des lois pour mettre un terme à la violence contre les femmes et des lois et des politiques sensibles au genre offrent un environnement d'opportunités égales pour augmenter le nombre des femmes partisanes. Les parlementaires et les conseils locaux doivent mobiliser les votes. Il est de votre intérêt de répondre aux électeurs.
Les cadres des médias et les journalistes	Couvrir les cas de violence contre les femmes est une partie importante de la transparence nécessaire de la presse et des médias.
Les femmes, anciennes victimes de violence	Les électrices jouent un rôle dans le fait d'influencer le passage de telles politiques. En parlant fort et en racontant des histoires, vous sensibilisez à la violence de genre et aidez les gens à la considérer inacceptable.

¹⁶ UNIFEM. *Making a Difference*

Les groupes de femmes	Les groupes de femmes doivent adopter une approche holistique et renforcer les ressources pour faire pression efficace sur les parlementaires/ les personnes importantes pour qu'ils adoptent/ mettent en œuvre de telles politiques.
Les défenseurs des droits de l'homme et les ONG	Participer aux campagnes pour éradiquer la violence contre les femmes fait partie intégrale de la défense des droits de l'homme. Nous sommes appelés à travailler ensemble pour renforcer l'impact de notre travail.
Les hommes et les femmes conservateurs, auteur de crime	Le message se base sur des informations collectées par le biais des groupes de discussion, des entrevues et des études.

Un message d'une minute de durée aux journalistes.

En plus des messages spécifiques à chaque public, il est également important de préparer un message d'ordre général ayant un large public et qui peut être utilisé lorsque l'on parle aux journalistes. Ce message devra être exprimé clairement en 30-60 secondes pour augmenter la probabilité d'être utilisé par les reporters (en particulier à la radio et la télévision). Le format de base de ce message devra être: Énonciation + Preuve + Exemple + Action escomptée¹⁷

L'énonciation : l'énonciation est l'idée centrale du message

La preuve : La preuve est à l'appui de l'énonciation ou l'idée centrale par les faits et / ou les chiffres. Le message devrait inclure des données limitées que le public puisse comprendre facilement, comme "un seul enfant sur trois dans le village X a accès à des antibiotiques."

L'exemple : Après avoir fourni les faits, le porte-parole devrait ajouter un visage humain à l'histoire. Une anecdote basée sur une expérience personnelle peut personnaliser les faits et les chiffres. Elle rappelle les auditeurs qu'il ne s'agit pas seulement d'une question de politique abstraite, mais plutôt d'une qui affecte la santé et le bien-être des personnes.

L'action escomptée. L'action escomptée représente l'action que le public est invité à faire après avoir entendu le message

La création d'un message

- Essayez de garder le message positif, en se concentrant sur des solutions aux problèmes
- Ayez une réponse concrète à la question «Pourquoi devrais-je m'intéresser?»
- Faites un contraste avec le statu quo
- Soyez convaincants en montrant des preuves et présentant l'expertise
- Assurez-vous que toutes les déclarations du personnel et des partenaires de la coalition sont conformes
- Soyez prêts aux réfutations. Anticipez les critiques de vos opposants et réfléchissez à la façon de répondre
- Soyez capables de personnaliser le problème avec un visage et une histoire vraie

¹⁷ USAID. *Analysis and Advocacy Training Manual*

Exemple: Un message d'une minute¹⁸

L'énonciation. Le VIH et le sida constituent de graves menaces au bien-être économique de notre pays et créent un énorme fardeau pour les familles et les communautés. Nous ne pouvons plus se permettre d'éviter ce problème au niveau national.

La preuve. Il ya plus d'un million de personnes infectées par le VIH et ce chiffre continue de croître. Au cours des cinq prochaines années, un million d'enfants perdront un ou deux de leurs parents à cause de maladies liées au sida. Le groupe d'âge le plus touché par le VIH est de 15 à 50 ans, alors le VIH affecte négativement notre main-d'œuvre, les structures familiales et les efforts déployés par la communauté pour le développement.

L'exemple. Notre groupe a soutenu Fatima, une jeune femme adolescente, au cours des deux dernières années. Fatima a perdu ses deux parents et plusieurs membres de la famille étendue des maladies liées au sida. Son village est conscient que sa famille était touchée par le VIH, et, par conséquent, elle souffre avec ses frères et sœurs d'une stigmatisation. Elle est incapable de poursuivre ses études parce qu'elle doit passer son temps à s'occuper de ses jeunes frères et sœurs. Ils n'ont pas assez à manger. Fatima a dû laisser ses frères et sœurs aux bons soins de ses voisins dans le village et partir à un centre urbain, où elle se livre à la prostitution pour envoyer de l'argent pour nourrir et vêtir ses frères et sœurs. Sa situation ressemble à celle de beaucoup de femmes dans notre pays.

L'action escomptée. Il est essentiel de soutenir les lois sur le financement croissant des soins de santé et les autres services pour les femmes affectées par le VIH.

Le slogan

Il est également utile de disposer d'un slogan ou d'une version condensée du message courte, claire et facile à mémoriser tout en ayant l'essence du message. Une autre façon de penser à un slogan représente la réflexion au titre d'un article de journal sur la campagne ou à la ligne d'un courriel envoyé à un journaliste. Les slogans peuvent également être développés avec une certaine audience publique qu'on garde à l'esprit. Voir ci-dessous des exemples de slogans généraux et ciblés.

¹⁸ USAID. *Analysis and Advocacy Training Manual*

Des slogans d'une campagne de plaidoyer contre la violence domestique¹⁹

Les questions/ messages	<ul style="list-style-type: none"> • Battre sa femme est un crime • La violence psychologique est aussi blessante que la violence physique • Négliger sa famille et abandonner son domicile sont des formes de la violence domestique 		
Le public cible	Général	Les hommes	Les femmes
Les slogans	<p>La violence domestique préoccupe chacun de nous. Signalez-la à la police</p> <p>Il l'a menacée. Il l'a frappée. Il l'a violée. Mais avant tout il l'a épousée</p>	<p>Un homme, un vrai, ne tape pas sa femme.</p> <p>Faire une fugue = fuir la responsabilité</p> <p>Elevez une famille mais ne levez pas un poing</p>	<p>Il a dit qu'il ne te frappera jamais de nouveau . . . mais c'est ce qu'il a dit la dernière fois.</p> <p>Vous pouvez cacher les ecchymoses sur le corps, mais que dire des dommages causés à l'âme</p>

Tous ces slogans captent l'essence du message que ce groupe essaie d'envoyer – à savoir, la violence conjugale est mauvaise et doit être signalée et arrêtée. Mais, ils sont mémorables et puissants et le public s'en souviendra plus facilement.

Les Méthodes de Communication

Une fois il est clair quel est le public qui a besoin d'entendre un message précis, la prochaine étape consiste à déterminer la meilleure façon d'atteindre ce public. Voici quelques facteurs à considérer au moment de décider quelles voies de communication à utiliser:

Les considérations liées à la sélection des voies²⁰

L'atteinte	<p>Quel est le public ciblé par la voie de communication? Les voies locales de base (comme la radio locale, les affiches sur les marchés et les campagnes de téléphone portable) sont souvent plus crédibles et plus personnelles en essayant de mobiliser les publics cibles.</p>
-------------------	--

¹⁹ UNIFEM. *Making a Difference*.

²⁰ IFC. *Strategic Communications for Business Environment Reforms*

La fréquence	Les publics sont-ils exposés à la voie tous les combien?
Le coût	Combien ça coûte pour utiliser la voie? Les messages publicitaires peuvent être contrôlés, mais sont souvent considérés comme une propagande. Investir le temps dans les relations avec la presse ou consacrer du temps pour un programme à la radio ou la télévision peuvent être fait dans de nombreux cas, sans coût supplémentaire et peuvent être plus crédible.
La faisabilité	Est-il raisonnable de s'attendre à ce que l'organisation utilise cette voie? Y a-t-il des risques à ce niveau?
L'efficacité	Quel est le degré d'efficacité sur les connaissances ou le comportement que cette voie pourrait produire?
Les réactions rapides	Quelle voie permettra d'envoyer des messages urgents suscitant des opinions négatives ou des déclarations par les opposants? Il est peut être utile de préparer des articles de tête « prêts à publier” à l'avance afin de répondre rapidement à un mauvais nouveau cycle
La répétition	Comment la communication par le biais de chaque voie est-elle chronométrée, séquencée et intégrée pour envoyer un message plus fort? Les messages conformes envoyés par des voies multiples sont les plus susceptibles d'atteindre les publics cibles.

Les sections suivantes présentent plusieurs méthodes de communication que la campagne de plaidoyer peut utiliser pour diffuser son message.

Les réunions en face-à-face

Les réunions en face-à-face sont généralement la méthode la plus efficace pour atteindre un public. Elles offrent la possibilité de mettre un visage humain sur une question et de développer une relation personnelle. La nature interactive des réunions en face-à-face donne une occasion aux intervenants de poser des questions et exprimer leurs préoccupations. Le message peut être adapté très précisément et modifié instantanément pour le rendre plus efficace sur la base des commentaires reçus lors de la réunion.

Les réunions en face-à-face nécessitent beaucoup de préparation. Avant la réunion, la recherche doit être faite pour savoir qui sont les personnes à qui on s'adresse, quel est leur travail, leur organisation et leurs besoins et intérêts. Pour ce qui est des réunions avec les dirigeants politiques, il est important de connaître leur dossier de vote, circonscription, plate-forme électorale et quand doivent ils être renouvelés (ou renommés).

Si plusieurs personnes représentent la campagne de plaidoyer, il est préférable de décider à l'avance qui va parler de telle ou telle chose et même pratiquer la remise du message avant la réunion. La pratique peut paraître étrange, mais elle est très utile pour parfaire la façon de délivrer un message et trouver la meilleure façon de présenter la campagne. Si c'est possible, trouvez quelqu'un qui n'est pas impliqué dans la campagne et capable de critiquer la présentation et de fournir une réaction objective. D'autres options comprennent la pratique devant un miroir ou le fait de vous filmer. Si il ya une possibilité que la réunion nécessite une négociation, les compromis devront être décidés à l'avance.

Une bonne ouverture de la réunion est **de reconnaître et d'exprimer ses remerciements pour le soutien précédent à la cause**, si c'est possible, ou de **souligner un terrain d'entente ou d'intérêt mutuel**. Lors de la réunion, les points principaux doivent être toujours livrés en premier, si la conversation est coupée court ou s'éteint sur une tangente. Il est important d'essayer d'anticiper les questions et les préoccupations des parties prenantes et d'avoir les documents pertinents, tels que les rapports ou fiches, prêts.

Tenir une réunion qui reflète les questions et les réponses d'une manière continue est plus efficace que faire une présentation sans interaction. Si une question difficile à répondre se pose la meilleure réponse est d'en faire une note écrite et de promettre de recontacter la personne concernée avec une réponse. **Il n'est pas conseillé en aucun des cas de deviner la réponse**. Les conséquences de deviner de façon incorrecte peuvent nuire à l'intégrité de la campagne.

Pour mettre fin à la réunion avec succès, résumer ce qui a été dit, les prochaines étapes et l'action souhaité par l'intervenant.

Après la réunion, une note de remerciement doit toujours être adressée, indépendamment du fait que la réunion était fructueuse et utile à la campagne. Le remerciement est une bonne occasion de suivre les questions sans réponses, fournir des renseignements à l'appui et de rappeler des mesures demandées de la partie prenante.

La présentation

Une présentation est une occasion de présenter la question d'une manière contrôlée, directement à un groupe de décideurs. Bien qu'elle ne soit pas aussi personnelle qu'une réunion en face-à-face, mais elle laisse toujours un degré élevé de personnalisation des préoccupations spécifiques du public.

Organiser la logistique de la présentation	
Des questions à poser avant la présentation	
<ul style="list-style-type: none"> • Combien de personnes seront-elles présentes? Qui sont-elles? • Comment la salle est-elle installée? • Comment la présentation va t-elle être annoncée? (Est-il possible de suggérer la langue utilisée?) 	<ul style="list-style-type: none"> • Y aura t-il une période consacrée aux questions et réponses? • Les équipements audio / visuels seront-ils disponibles? • Y a-t-il d'autres événements liés organisés?
Des conseils sur la planification logistique	
<ul style="list-style-type: none"> • Essayez d'anticiper ce qui pourrait mal se passer et arriver le plus tôt possible pour régler les problèmes • Assurer- vous que les gens sachent où aller et de la présence des signes, si nécessaire • Vérifier que l'équipement audio-visuel est correctement configuré 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurez-vous que les tables et les chaises sont disposées d'une manière appropriée • Fermez les fenêtres pour réduire les bruits gênants provenant de l'extérieur ou obtenez un ventilateur si la pièce est trop chaude • Faites plusieurs copies imprimées de votre présentation en cas de dysfonctionnements techniques

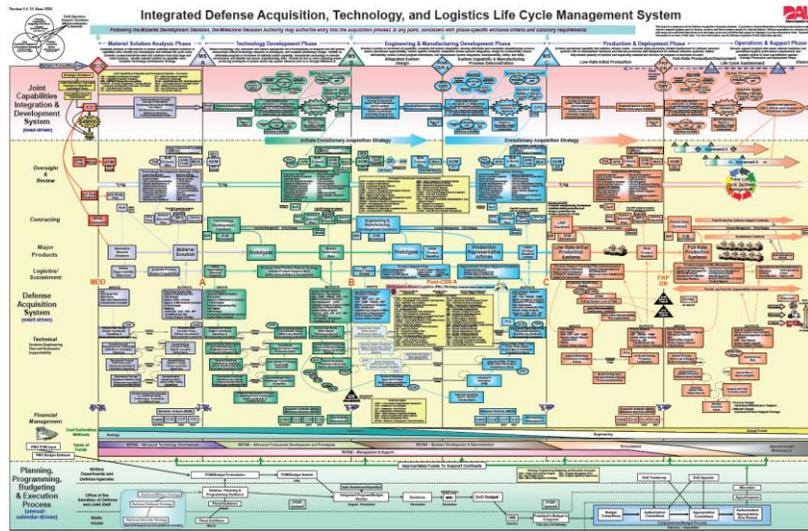
Commencer la présentation avec une anecdote ou une histoire rend la question plus personnelle et attire le public. Si l'est approprié, l'humour est particulièrement bon pour attirer l'attention du public et aider tout le monde à se sentir plus à l'aise. Poser des questions et donner des possibilités de participation au public permettent de maintenir le public engagé et de préserver son attention. Il est utile d'essayer d'anticiper les questions et d'avoir d'autres faits et chiffres en main, si elles surviennent.

Une présentation standard peut être utilisée, mais elle doit être adaptée aux préoccupations du public et à leurs arrière-plans. Les présentations doivent être préparées bien à l'avance, car elles peuvent prendre un temps étonnamment long à être mise au point, en particulier lorsque vous utilisez un logiciel de présentation.

L'utilisation d'un logiciel comme PowerPoint peut être une source de distraction et beaucoup de personnes parlent plus naturellement et en toute confiance sans eux. D'autre part, elle fournit une occasion de présenter l'information d'une façon visuelle. **En générale, les diapositives les plus efficaces ont le moins de mots et de diagrammes simples.** Il est préférable d'utiliser des points centrés avec modération et des tableaux, des diagrammes et des photos pour raconter l'histoire. Toutes les sources des faits et des chiffres doivent être mentionnées.

Beaucoup de personnes commettent l'erreur de rédiger tout ce qu'elles veulent dire sur des diapositives et puis de les lire lors de la présentation. Certaines personnes ont tendance à présenter beaucoup d'informations sur une seule diapositive, ce qui rend la présentation difficile à comprendre et à suivre. Cette manière ennueie le public et rend difficile le faite de donner un argument persuasif. S'il ya trop d'informations à mémoriser, il est préférable de garder les lames simple et prendre des notes écrites de se référer à. Il est utile de s'entraîner à donner la présentation sans regarder l'écran.

Ne laissez pas les diapositives ressembler à cela



La dernière diapositive devrait être un résumé ou une conclusion avec un rappel de l'action demandée du public. S'il est probable que certaines personnes partent plus tôt, des documents ou d'autres matériels imprimés doivent être distribués au début de la présentation. Sinon, ils peuvent être donnés à la fin pour empêcher les membres du public de les lire au lieu d'écouter ce qui se dit.

Si le temps présente un problème et le public est très large, il est utile de prendre des questions multiples en même temps (écrivez-les), Puis d'y répondre en tant que groupe. Cela favorise la gestion du temps en se contentant de parcourir les questions qui ne nécessitent pas beaucoup et permet à un plus grand nombre de personnes de poser des questions. Pour les groupes extrêmement importants où beaucoup de questions sont prévues, les membres du public peuvent rédiger les questions sur les cartes de correspondance. Cela favorise la gestion de la foule et permet à un assistant de filtrer et de donner la priorité à certaines questions.

Il est bon de réfléchir à l'avance à la façon de faire face à l'hostilité potentielle en exprimant sa reconnaissance et en déviant poliment les questions inappropriées, impolies ou hors sujet. Quant aux réunions en face-à-face, il est préférable de ne pas répondre à une question au lieu de deviner et de dire quelque chose d'incorrect qui pourrait nuire à la crédibilité.

Le document de position

Le document de position (ou document de discussion) fournit une justification profonde du message de la campagne de plaidoyer. Il est généralement écrit avec un public indécis ou inconscient, mais il fournit également une base utile aux journalistes et des points de discussion aux alliés.

Lorsque c'est possible, les documents de position doivent être rédigés par des experts crédibles. Les faits doivent être séparés des opinions ; toutes les revendications doivent être étayées par des éléments de preuve et toutes les sources de données doivent être mentionnées. Peu importe qui a rédigé le document, il affecte l'organisation et la cause et devra donc être corrigé et mis en forme afin qu'il

devienne professionnel. L'utilisation des boîtes de texte, des graphiques et des images améliore la lisibilité. Les documents de position constituent une occasion d'aller plus loin dans la question, mais plus le papier est court, plus il est probable qu'il soit lu.

La structure commune du document d'information est la suivante:

- I. La déclaration de la principale recommandation
- II. Le contexte
- III. Les preuves à l'appui des recommandations (quantitatives et qualitatives). Assurez-vous que tout est documenté
- IV. La position
- V. Les recommandations
- VI. La description des partisans

Voir un exemple d'un document de position en Annexe D

La note de synthèse

La note de synthèse est un document d'une ou de deux pages, qui peut être utilisé pour communiquer les principaux objectifs et réalisations. Elle peut constituer une version condensée d'un document de position et elle est particulièrement utile pour corriger les idées en vogue.

Elle doit contenir le message de base et des informations suffisantes à l'appui pour être convaincantes. Les graphiques et les images peuvent être utiles pour beaucoup dire dans peu d'espace et favoriser la lecture. Un court paragraphe sur l'organisation ou l'individu auteur peut donner une crédibilité et améliorer la transparence. Les sites web et les numéros de téléphone peuvent être inclus pour les personnes recherchant des informations complémentaires.

Voir l'exemple d'une note de synthèse en Annexe E

Les mass médias

Lors de la poursuite de la couverture dans les médias, il est important de choisir la méthode la plus susceptible d'atteindre le public cible. Les questions à poser sont les suivantes:

- Quel est le tirage, comment est-il lu, écouté ou regardé?
- Quelle est la réputation de la source?
- Sont-ils alignés avec un certain parti politique?
- Sont-ils considérés comme une source fiable d'information?

Quelques options de mass medias sont les suivantes:

La télévision est un bon moyen pour les experts de livrer un message. Les nouvelles programmations peuvent être ciblées, si un événement ou une activité qui valent la peine d'être publiés étaient

annoncés. L'intégration de messages dans les programmes de télévision populaires peut être très efficace, mais nécessite un accès aux écrivains.

Les émissions radiophoniques locales peuvent être très efficaces pour atteindre les publics cibles et des talk-shows respectueux peuvent être des messagers crédibles.

La presse est souvent la source la plus fiable. Il faudra donc prendre soin d'assurer la couverture exacte. Il est nécessaire d'avoir des angles attirants et dignes d'intérêt afin que les journalistes s'emparent du message.

Si la question est complexe et controversée, il est peut être préférable de travailler dans les coulisses et d'utiliser uniquement les services des médias en quoi vous avez confiance. Dans certains cas, la critique (faire semblant de critiquer) des dirigeants gouvernementaux et des institutions peut créer une mauvaise volonté contre-productive pour la campagne.

Payer pour une publicité est un moyen facile pour accéder aux mass médias, mais la couverture médiatique non rémunérée (ou «méritée») est généralement considérée plus crédible. Obtenir une couverture médiatique non rémunérée n'est pas facile, mais peut être réalisée avec un peu de recherche et de travail. La première étape est de savoir quels journalistes couvrent les questions pertinentes et d'établir une relation avec eux. Il est importante d'envoyer des informations journalistiques régulièrement, surtout lorsque la campagne engage une activité nouvelle, publie une étude nouvelle ou organise un événement.

Les pour et les contres de la publicité payée et la couverture gratuite ²¹		
	Publicité payée	Couverture gratuite
pour	<ul style="list-style-type: none"> • Assure un contrôle total du message • Assure un contrôle total de la façon et du temps de délivrer les messages • A recours à la créativité et exploite les sentiments 	<ul style="list-style-type: none"> • Réalise un impact important sur la sensibilisation et le savoir de la question • Tient compte de l'exploitation profonde des avantages de la réforme
contre	<ul style="list-style-type: none"> • Cout élevé • Bonne en envoyant les informations mais moins efficace au niveau de la persuasion • Peut confondre avec la propagande • Moins crédible que la presse 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultive des relations avec le temps pour assurer la couverture • Peut déformer ou envoyer un message d'une manière pauvre • Peut augmenter la visibilité des opposants si le journaliste explore les couts et les avantages

Cultiver une relation avec les journalistes signifie également le fait de comprendre le genre de restrictions auxquels ils sont confrontés (le délai à respecter, la longueur de leur histoire en matière de

²¹ IFC. *Strategic Communications for Business Environment Reforms.*

temps, la censure, etc.), de respecter leur travail et les priorités concurrentes et les éduquer patiemment, si nécessaire. Il est essentiel de répondre rapidement à leurs appels.

Favoriser le travail des journalistes augmente la probabilité d'obtenir une couverture médiatique. Ils apprécient les résumés, les analyses concises, les citations accrocheuses et les histoires contre-intuitives ou qui défient la sagesse conventionnelle et appuyées par des preuves crédibles.

Comme toujours, il est important de ne jamais deviner les réponses aux questions difficiles et de donner les points les plus importants en premier lieu si l'entretien est plus court que prévu. C'est une bonne idée d'avoir des histoires personnelles et des anecdotes prêtes à accroître l'intérêt à l'histoire. Lorsque c'est possible, la fourniture d'images avec des histoires est utile.

Le timing est crucial lorsqu'on cherche à obtenir l'attention des médias. Il est peut être difficile de prédire les manchettes, mais il est préférable d'éviter d'être en concurrence avec les grands événements médiatiques comme des événements sportifs. Offrir une différente perspective ou un point de vue local sur un événement international comme un sommet peut être un bon moyen d'obtenir une exposition médiatique. Deux façons courantes d'attirer l'attention des médias sont présentées ci-dessous: les communiqués de presse et les conférences de presse.

Le communiqué de presse

Les communiqués de presse sont utiles pour annoncer des événements dignes d'intérêt tels que les réalisations, les nouvelles informations ou un renseignement perspicace sur un événement local, national ou international.

Les communiqués de presse doivent être envoyés directement aux journalistes concernés et doivent être courts, simples et non techniques. Ils doivent commencer par un titre accrocheur et être faciles à lire avec des phrases courtes.

Les détails les plus importants répondant aux questions commençant par qui, quoi, où, quand et pourquoi doivent venir en premier, suivis d'informations de fond et de détails à l'appui, comme les statistiques. Les histoires personnelles et les citations (en particulier des personnes bien connues) avec des exemples sont utiles.

Le nom et le numéro du contact doivent être mentionnés sur le communiqué de presse. Il est préférable de garder cela régulièrement pour que la personne puisse développer une relation avec les journalistes et les journalistes sachent qui les appelle. Il est généralement bon d'inclure une brève description de l'organisation.

S'il n'ya pas de restriction liées au moment où l'information peut être utilisée, "à diffuser immédiatement" doit être écrit en haut de page. Les communiqués de presse peuvent également être envoyés avant l'organisation de l'événement pour donner aux journalistes un temps de préparation. Lorsqu'il est le cas, le mot "embargo" doit apparaître en haut de page avec la date et l'heure où les journalistes sont autorisés à utiliser l'information.

Voir un exemple d'un communiqué de presse en Annexe F.

La conférence de presse

Les conférences de presse sont utilisées pour atteindre de nombreux journalistes en même temps. Elles permettent une meilleure interaction que le fait de simplement publier des communiqués de presse et elles sont donc meilleures pour éduquer les journalistes sur les questions complexes, le dédouanement des informations confuses et des rumeurs dissipées.

Les conférences de presse sont particulièrement utiles lors du lancement d'une campagne de plaidoyer, mais elles sont coûteuses et prennent beaucoup de temps à être organisées. Elles peuvent échouer si l'information n'est pas bien livrée. Elles consistent habituellement d'un à trois orateurs. L'attention doit être faite pour assurer que les commentaires des orateurs ne soient pas contradictoires ou répétés. Une répétition est utile pour pratiquer de répondre aux questions d'une façon aussi brève et concise que possible.

Le temps d'une conférence de presse doit être choisi de sorte à ne pas être en concurrence avec des événements majeurs prévus et à être au moment opportun de la journée permettant aux journalistes d'assister et de respecter leurs délais. Les invitations devraient être envoyées au moins une semaine à l'avance et personnellement suivies surtout celles des journalistes les plus importants. Avoir une feuille de présence est utile pour savoir qui a assisté. Les journalistes qui ne sont pas en mesure d'assister devraient recevoir un communiqué de presse avec les points principaux de la conférence de presse.

La conférence de presse devrait être facile et agréable pour les journalistes. Elle devrait avoir lieu dans un emplacement idéal avec des espaces de stationnement suffisants, à faible bruit, un bon éclairage, une technologie appropriée et des rafraîchissements. La conférence de presse doit commencer et finir à temps. Des documents comportant des points clés, des données citées, des listes de contacts, des sources pour de plus amples informations, des images, des graphiques et des informations générales sur toutes les organisations représentées devraient être disponibles. Les journalistes peuvent demander un suivi et une entrevue en tête à tête après la conférence de presse.

Les informations à inclure dans l'invitation à la conférence de presse

- ✓ Le but de la conférence de presse
- ✓ La logistique: Date, heure, lieu, et instructions simples
- ✓ Des profils courts des orateurs

Mettre les médias au courant des dernières informations en Egypte²²

En Novembre 2006, l'entité PEP-MENA de la Société Financière Internationale en Alexandrie en Egypte a organisé une conférence nationale sur la simplification des activités commerciales. L'entité a tenu une conférence de presse à la veille de la conférence, invitant plusieurs chaînes de télévision régionales et trois nationales ainsi que la presse parlante en arabe, anglais et français afin d'atteindre la communauté des investisseurs internationaux. La SFI a utilisé le point de presse pour saluer les efforts de la réforme déployés par ses partenaires principaux et souligner leur succès dans la simplification des procédures commerciales. Ce point a célébré leurs réalisations et leur

²² IFC. *Strategic Communications for Business Environment Reforms*

a donné un crédit public pour leurs efforts. Le point de presse a également permis à la SFI d'insister publiquement sur l'ampleur du travail qui les attend et l'impact positif que les autres institutions pourraient faire en rejoignant le processus de réforme.

La planification du point de presse un jour avant la conférence nationale fournit des informations générales aux médias au sujet du projet de la SFI et sur les avantages de la simplification des activités commerciales. De cette façon, la presse a été en mesure de mieux comprendre le contexte de la conférence et de se concentrer sur ses messages au lieu du contenu technique. Dans les jours qui suivent la conférence, les messages clés du projet ont été largement diffusés en Egypte. En outre, dans le cadre d'un mouvement qui fait preuve de transparence du projet, la SFI a distribué les résultats du diagnostic technique sur les procédures de création d'entreprise aux participants à la conférence.

Pour illustrer les avantages de la réforme à travers des exemples concrets, la SFI a donné la parole aux orateurs internationaux de l'Amérique du Nord et la Nouvelle-Zélande qui ont présenté leurs expériences respectives dans le domaine de la réforme en introduisant l'automatisation et les procédures d'autorisation de construire orientées vers les clients. La conférence a été également utilisée pour montrer la signature d'un nouveau mémorandum d'entente avec Alexandria Business Association, marquant le début d'une initiative conjointe de politiques novatrices de plaidoyer sur les réformes de l'octroi des permis pour la création d'entreprises.

Autres methods

Une communication efficace nécessite la créativité. Beaucoup d'autres types de moyens de communication peuvent être utilisés, tels que les suivants:²³

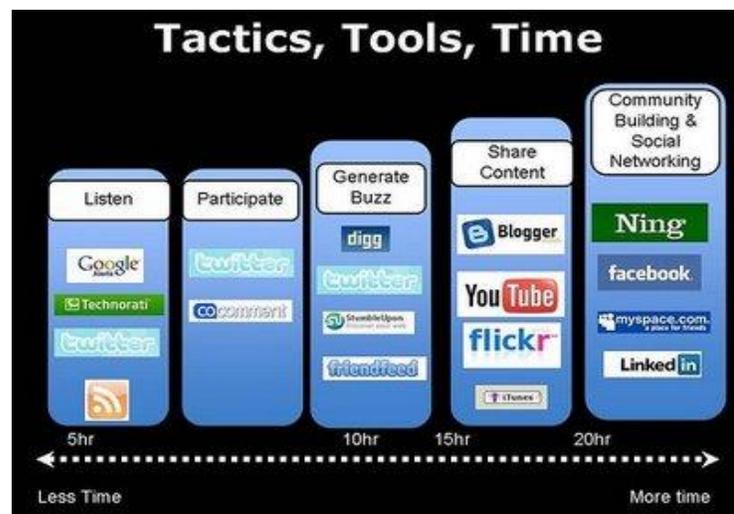
- ✓ **Une brochure** est une autre façon de présenter les informations de la note de synthèse, avec la possibilité de fournir plus de détails.
- ✓ **Les bulletins** sont efficaces pour une communication continue des progrès de la campagne au cours d'une période de temps prolongée. Ils peuvent être utilisés pour annoncer, raconter les événements, solliciter les commentaires et partager les histoires dans des colonnes régulières.
- ✓ **Des affiches ou des panneaux d'affichage** peuvent être appropriés lorsque le message peut être communiqué d'une façon simple et visuelle avec peu de mots.
- ✓ **La publicité (presse écrite, télévision, radio, en plein air)** peut être efficace pour faire des annonces, mais les médias payés sont souvent moins fiables pour le public.
- ✓ **Les groupes d'experts et les séances d'information** sont utiles pour la présentation des revues académiques et des expériences internationales. Ils peuvent être dignes d'intérêt et couverts par la presse.
- ✓ **Les ateliers et les conférences** peuvent être coûteux, mais efficaces pour la discussion détaillée ou l'éducation sur des questions complexes. Ils peuvent également être utiles pour rassembler les différents acteurs qui pourraient ne pas avoir une autre occasion d'interaction.

²³ Adapted from IFC *Strategic Communications for Business Environment Reforms*.

- ✓ **Les événements communautaires et culturels** sont utiles pour bâtir la confiance et promouvoir la fierté de posséder le message de la campagne.
- ✓ **Les voyages d'études** coûtent cher, mais constituent un moyen très efficace pour démontrer les meilleures pratiques aux parties prenantes principales. L'objectif de tous les voyages doit être explicite pour ne pas être considérés comme des voyages de motivation ou des formes d'influence inappropriée.
- ✓ **Le Téléphone et le courrier électronique** peuvent d'une façon efficace informer les parties prenantes ciblées d'un but précis, comme une invitation à assister à une réunion ou un événement. Ils peuvent être utilisés pour tenir les intervenants informés régulièrement de l'avancement de la campagne et maintenir la transparence du processus.
- ✓ **Les sites Web** sont efficaces pour communiquer les objectifs et les priorités des réformes. Les sites Web peuvent être utilisés pour mettre en ligne d'autres outils de communication comme les notes de synthèse, les documents de position et les communiqués de presse. Ils sont aussi bons pour afficher les annonces et les programmes d'événements.
- ✓ **Les forums en ligne** peuvent être utiles pour solliciter des commentaires dans des endroits où l'Internet est accessible et son utilisation est très répandue.
- ✓ **Les media sociaux** tels que Facebook et Twitter, qui donnent des possibilités de maintenir fréquemment des contacts avec des personnes intéressées et de développer des relations à double sens.
- ✓ **Les téléphones mobiles** sont couramment utilisés pour la communication verbale, de texte et des vidéos, afin de diffuser l'information, améliorer la gouvernance et solliciter la participation des citoyens aux politiques nationales.

La messagerie sur le téléphone mobile²⁴

Le gouvernement aux Philippines a lancé le projet tXtGMA, qui sollicite la participation des citoyens aux politiques nationales par les messages textuels au Président. Au Kenya, Bunge SMS a conçu une plate-forme pour permettre aux citoyens d'envoyer un message textuel aux membres du parlement au sujet de leurs préférences politiques. Lors des dernières élections au Ghana et en Afghanistan, les observateurs ont utilisé des messages SMS pour fournir les mises à jour en direct sur les bureaux de vote situés d'une façon disparate.



²⁴ USAID. *Building Alliances Series: Democracy*.

Le transmetteur

Après avoir décidé qui est le public, les messages qui lui sont convenables et le canal à utiliser, la décision suivante consiste à déterminer qui va faire passer le message. Il est important de trouver un transmetteur auquel le public réagit et trouve crédible.²⁵

Certains transmetteurs potentiels sont les suivants:

Les figures de l'autorité, du monde du savoir ou des personnes fiables aident à établir un message plus croyable. Elles peuvent être des leaders communautaires, des universitaires influents ou des chefs religieux.

L'influence des pairs peut être importante, comme les gens sont souvent faciles à être influencés par des personnes de leur âge, race, parti ou arrière-plan culturel ou socio-économique, auxquels ils s'identifient. Ceci peut être utilisé pour adapter les messages aux différents groupes.

Les célébrités peuvent être utilisées pour promouvoir des idées fondées sur l'idée que les groupes cibles s'identifient à certaines personnalités publiques et donc désirent adopter le comportement appuyé. Cela peut être très utile pour les segments sceptiques du grand public.

Les témoignages des bénéficiaires peuvent être utiles en se basant sur l'hypothèse que le public est sensible à ceux qui ont changé de comportements et qui bénéficient de ce changement.

²⁵ Herzberg and Wright. *The PPD Handbook*

La planification de la campagne de plaidoyer: l'administration

Pour être réussie, une campagne de plaidoyer exige une gestion solide derrière les coulisses. Afin de profiter des fenêtres d'opportunités importantes pour certaines activités, le tableau chronologique des travaux préparatoires doit être bien géré. De même, le budget doit être déterminé à l'avance et étroitement contrôlé pour s'assurer que la campagne ne manque pas d'argent rapidement. Il est également critique pour le succès des activités de la campagne que les personnes ayant les bonnes compétences et l'expertise soient impliquées.



Cette section:

- Traite du processus d'établir le programme de la campagne de plaidoyer;
- Donne des conseils sur la façon de créer et de gérer un budget :
- Décrit le processus de ciblage et d'embauche du personnel critique pour la campagne.

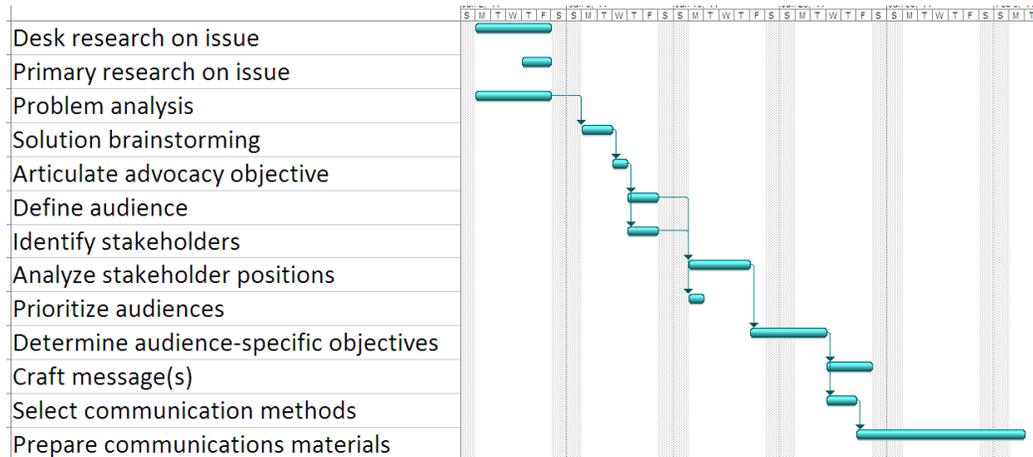
Le programme

Afin de s'assurer que l'objectif est atteint dans les délais prévus, il est nécessaire de définir toutes les tâches qui doivent être remplies et les dates auxquelles elles ont besoin d'être remplies. Quelques questions à poser lors de l'élaboration d'un calendrier sont les suivantes:

- Quelles sont toutes les tâches requises pour atteindre l'objectif?
- Combien de temps prendra chaque tâche?
- A quelle date chaque tâche doit être achevée?
- Existe-t-il des tâches dépendantes d'autres?
- Qui assume la responsabilité de chacune des tâches remplies ?

- Quelles autres ressources sont-elles nécessaires?

Un bon moyen de la planification est de créer un diagramme de Gantt comme celui ci-dessous, qui montre graphiquement quand les tâches doivent être remplies, combien de temps chacune prendra-t-elle et l'ordre duquel elles doivent être achevées.



Le programme doit être aussi précis que possible et les tâches doivent être confiées au personnel, afin de respecter le programme. Cela peut être réalisé également en utilisant des calendriers détaillés. Il doit être affiché et disponible à tout le personnel durant l'exécution du projet.

Le budget

Dans un monde idéal, le budget est dérivé de l'examen de toutes les activités nécessaires pour atteindre l'objectif et l'identification des ressources nécessaires. En réalité, c'est généralement l'inverse au niveau des ressources disponibles qui dictent l'ampleur des activités probables (voir aussi la section de la collecte des fonds à la page 43). Il est important de travailler avec le personnel des finances pour s'assurer que le budget est réaliste et que les activités proposées peuvent être achevées grâce au financement alloué.

Voici des exemples d'éléments qui doivent être inscrits au budget :

- ⇒ Les frais généraux (locaux, équipements, fournitures, papiers, téléphone, etc.)
- ⇒ Les salaires et les avantages sociaux du personnel, les frais de consultation, si nécessaire
- ⇒ Les événements (des conférences, des réunions sur les dernières instructions, des déjeuners)
- ⇒ Les coûts liés au programme (la recherche, les rapports, etc.)

- ⇒ La collecte de fonds
- ⇒ Autres - prévoir l'imprévisible

Le budget peut également être considéré en nombre comme le programme ou la campagne. Le budget doit inclure des fonds pour toutes les activités que la campagne envisage entreprendre et peut être référencé durant la campagne. Les coûts réels inclus dans le budget peuvent être utilisés pour la collecte de fonds, la planification et pour des fins de gestion durant la campagne. Les coûts doivent être bien examinés et doivent refléter les coûts réels autant que possible - parfois, cela nécessite de rassembler les devis pour certains articles, tels que les meubles ou autres gros achats.

N'oubliez pas que le budget reflète les objectifs du projet et les capacités de dépenses et qu'il devra être pris au sérieux. L'incapacité de la campagne de gérer le budget et de dépenser en conséquence peut causer des déficits budgétaires, une difficulté de collecte de fonds dans l'avenir et l'arrêt de la campagne plus tôt que prévu.

Le budget doit être géré par le directeur exécutif de la campagne, ainsi que par le personnel des finances qui est indépendant du personnel de la campagne. Le personnel des Finances ne devrait pas être impliqué dans la campagne loin de la gestion des finances.

Voir un exemple du budget en Annexe G.

Les ressources humaines

La planification du personnel est un processus de collaboration qui va main dans la main avec le processus de budgétisation. Plus le personnel est grand, plus de travail est accompli, mais coûte aussi plus d'argent. En fin de compte, le personnel dépend généralement du budget.

Confier à des personnes ou des positions chacune des tâches dans le diagramme de Gantt utilisé pour la planification, constitue une bonne façon de déterminer les besoins et les responsabilités du personnel. Certaines personnes peuvent avoir une plus grande quantité de travail chargé, tandis que d'autres peuvent être responsables d'une quantité minime. Certaines tâches peuvent exiger des compétences ou des connaissances nécessitant des consultants. La désignation d'un « responsable de la tâche » assure également que des tâches importantes sont bien remplies et que tout le personnel (y compris les bénévoles) est bien conscient de sa mission et sa responsabilité.

Au niveau organisationnel, les fonctions qui doivent être couvertes sont énumérées ci-dessous. Chaque fonction n'a pas besoin d'une personne différente. Les contraintes budgétaires obligent certaines personnes à prendre des responsabilités multiples.

Le directeur exécutif: Cette personne dirige la coalition, gère le personnel et fournit l'orientation générale de la campagne.

Le travailleur social: Cette personne est chargée d'identifier, de contacter et de mobiliser les gens à soutenir les efforts de la campagne.

Les programmes / techniques: Cette personne prend la direction de la mise en œuvre des programmes et assure la gestion et le soutien au quotidien de la campagne. Elle travaille souvent directement avec le directeur exécutif pour faire avancer la campagne.

La communication: Cette personne est le principal contact avec les journalistes et est chargée de rendre publique l'organisation, de désigner la personne qui parlera à la presse, de superviser la rédaction des communiqués de presse et d'autres documents écrits.

Les finances: Cette personne supervise les fonds entrants à et sortants de l'organisation. Cette fonction devra être contrôlée et supervisée afin de s'assurer que les fonds sont dépensés d'une façon appropriée.

La collecte de fonds: les fundraisers sont chargés d'identifier les contributeurs potentiels et de rédiger les propositions de financement.

La recherche: Les chercheurs sont responsables de la collecte des informations utilisées dans l'analyse interne et les matériels de communication. Ils doivent vérifier l'exactitude des allégations formulées et préparer les documents justificatifs à communiquer à la presse, si nécessaire.

L'administration de bureau: Cette personne fait en sorte que l'organisation jouit du soutien administratif dont elle a besoin pour fonctionner correctement.

Il est important d'être clair sur la façon dont le groupe prend des décisions et la façon dont ces décisions sont communiquées au groupe, à la communauté et aux autres. La transparence dans la prise de décision est essentielle pour que chacun comprenne les règles et la façon d'opérer conformément à ces règles. La transparence protège également la campagne des allégations qui ne reflètent que l'opinion de quelques personnes.

Le recours à des bénévoles

Les bénévoles peuvent être très précieux, en particulier dans la campagne de plaidoyer de base. Ils peuvent être des étudiants, des membres de la communauté à la retraite, ceux qui sont actuellement au chômage ou d'autres qui sont à la recherche d'un moyen pour faire une différence et n'ont pas besoin d'être payés pour leur travail. Ils peuvent être en mesure d'accorder une aide de deux heures par jour ou de travailler à temps plein. Peu importe combien de temps ils peuvent donner ; ils font une différence.

Un programme de bénévolat bien géré peut améliorer le travail de l'organisation avec des personnes dévouées, aider le personnel à se concentrer sur les fonctions de base et permettre au personnel de fournir des services ou de faire des projets et des campagnes, qui ne peuvent être autrement offerts. Il existe également l'avantage indirect d'amélioration des relations communautaires. Les bénévoles peuvent être le meilleur porte-parole du projet, du programme ou de la campagne.

Toutefois, les bénévoles doivent être bien contrôlés en tout temps, jouir d'un sentiment de soutien et de protection d'éventuels problèmes. Un directeur doit superviser les activités de tous les bénévoles et créer un plan de travail avec des tâches spécifiques pour chacun. Gardez à l'esprit qu'un programme de bénévolat efficace exige un coût, y compris le temps du personnel à former et à superviser, des ordinateurs et des ressources (tels que des stylos et du papier) pour l'utilisation de bénévoles et de l'espace pour que les bénévoles accomplissent leurs tâches. Il est également important de garder à l'esprit que les bénévoles peuvent également constituer un lourd fardeau pour une organisation s'ils ne sont pas bien formés ou supervisés. Avoir trop de gens dans un bureau avec des rôles indéterminés crée le chaos et ne contribue pas à promouvoir une campagne efficace.

L'exécution et la gestion

Une fois la stratégie et la planification terminées, le plan devra être financé et exécuté. Durant le processus de lancement de la campagne de plaidoyer, il est essentiel de surveiller en permanence l'avancement et de s'assurer que les changements nécessaires sont faits sur la base des informations fournies par le système de surveillance.

La levée de fonds

L'exploitation d'une campagne de plaidoyer au jour le jour nécessite des ressources financières, c.à.d. que de grands efforts seront consacrés à la collecte de fonds afin de soutenir les opérations.²⁶

Une personne qualifiée doit être choisie pour être à la tête de la collecte de fonds et assumer la responsabilité des résultats. Cette personne devra avoir des compétences excellentes en rédaction et posséder une compréhension des bailleurs de fonds potentiels et de leurs priorités. Ces bailleurs de fonds peuvent être des individus, des sociétés, des organismes donateurs bilatéraux ou multilatéraux, des fondations ou des initiatives parrainées par le gouvernement.

Comme dans le plaidoyer général, les relations sont essentielles et il est important d'investir le temps et l'énergie à apprendre à connaître les personnes et les organismes de financement. Tous les bailleurs de fonds, y compris les organismes d'aide et les fondations ont leurs propres agendas programmatiques et idéologiques. Il ne faut œuvrer qu'avec ces organisations et fondations ayant des objectifs correspondants. Sinon, le donateur peut pousser la campagne dans une direction non souhaitée.

Dans certaines organisations, il est peut être possible de demander aux membres ou aux défenseurs des contributions. La participation à la collecte des fonds ne réduit pas seulement la dépendance des grands bailleurs de fonds, mais permet également aux membres de se fixer des objectifs et de renouveler l'enthousiasme quand ils voient que leurs contributions font une différence. Les dons ne doivent pas nécessairement être en espèces. Les marchandises, les locaux des réunions et des événements et les services comme le soutien administratif contribuent à réduire les coûts d'exploitation.

Les matériels de communication développés dans le cadre de la campagne de plaidoyer peuvent également être utilisés à des fins de collecte de fonds. Ces matériels peuvent avoir besoin d'être personnalisés pour le public de financement. Le même processus pour l'élaboration des messages personnalisés utilisés dans le plan de communication s'applique à la création du message qui résonnera de bailleurs de fonds potentiels.

Les bailleurs de fonds cherchent

- Une organisation bien dirigée et efficacement gérée.
- La stabilité financière. Les bailleurs de fonds peuvent demander de voir des informations budgétaires des dernières années ainsi que les projections futures.
- Des exemples des activités réussies.
- Une bonne stratégie avec des objectifs réalisables.
- Ce qui distingue les organisations qui œuvrent dans le même domaine.
- Les raisons pour lesquelles le travail est important et nécessaire.
- Ce qui a été réalisé avec les contributions précédentes
- Des informations sur les résultats des membres du groupe et des succès précédents.

²⁶ This section draws heavily on USAID's *Analysis and Advocacy Training Guide*.

Le contrôle et l'évaluation

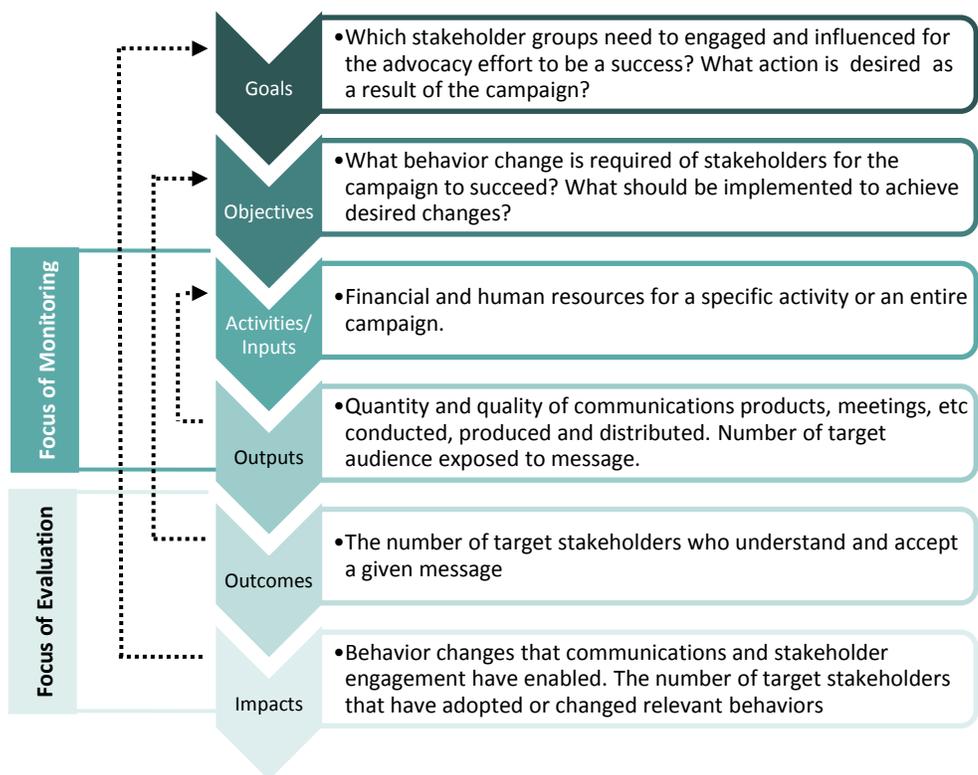
Le contrôle et l'évaluation constituent un temps de recul, d'évaluation de l'avancement et la performance de la campagne et d'apport des modifications nécessaires. C'est une occasion de jeter un regard candide sur les succès et les échecs, d'essayer de comprendre les causes des résultats et d'identifier les changements nécessaires.

Le contrôle et l'évaluation reposent sur la comparaison des situations avec le temps. Par conséquent, il est nécessaire de bien réfléchir aux processus, alors que le programme est établi et les activités sont lancées.

Le contrôle et l'évaluation sont liés, mais constituent des activités nettement différentes. **Le contrôle** s'effectue sur une base continue. Il permet de vérifier si les activités sont susceptibles d'atteindre les résultats prévus et dans quelle mesure le budget est utilisé d'une façon efficace. **L'évaluation** examine les résultats réalisés du programme. Elle se fait à des moments précis et estime l'avancement et les réalisations sur une plus longue période de temps.

L'évaluation de l'impact va plus loin et se penche sur les avantages ultimes du programme après que le programme ou la campagne ont été achevés. L'impact est très difficile à mesurer, car il est difficile de comprendre ce qui ne saurait avoir lieu en l'absence du programme. L'évaluation fiable de l'impact exige des techniques sophistiquées allant des données de base. Comme l'impact est si difficile à mesurer, une organisation doit soigneusement évaluer les ressources qui peuvent être allouées à ce processus et si l'évaluation de l'impact est possible. Il est rare qu'une organisation entreprenne une évaluation de l'impact en utilisant ses propres ressources. L'expert indépendant devrait diriger le processus d'évaluation pour s'assurer que les résultats sont crédibles.

N'oubliez pas de signaler les succès ou les progrès! La signalisation exacte des réussites et des leçons apprises mène à accroître la confiance, la transparence et la responsabilisation.



Le graphique ci-dessus montre la façon dont le processus de surveillance et d'évaluation s'inscrit dans la planification du programme et dans le processus de mise en œuvre et donne des exemples de chacune des étapes.²⁷

Les buts sont ce que la campagne vise à atteindre dans son ensemble, à savoir le changement que la campagne de plaidoyer prévoit de réaliser.

Les objectifs sont les mesures spécifiques que la campagne doit réaliser pour atteindre l'objectif.

Les activités sont les tâches accomplies dans le cadre de la campagne. Les activités utilisent les intrants grâce à des contributions comme la recherche, la favorisation des réunions, l'organisation d'événements et la fourniture de formation dans le but de produire des rendements spécifiques.

Les contributions regroupent toutes les ressources utilisées pour mettre en œuvre le programme, y compris l'argent, les gens et les ressources matérielles. Le contrôle des contributions pour voir si elles sont utilisées comme prévu donne l'occasion de faire des ajustements proactifs aux activités en cas de divergence.

²⁷ Adapted from Herzberg and Wright *PPD Handbook* and IFC *Strategic Communications for Business Environment Reform*.

Les rendements sont les résultats immédiats découlant des activités du projet. Quelques exemples des rendements sont les recommandations de politiques, les études ou les rapports, les campagnes d'information et les projets de loi.

Les résultats sont les résultats à court et à moyen terme tels que le changement au niveau des connaissances et / ou du comportement, l'amélioration des pratiques et l'amélioration de la législation adoptée.

L'impact est le résultat à long terme attaché au but global de la campagne de plaidoyer. L'impact peut constituer l'augmentation des emplois, l'amélioration de la santé ou des salaires pour les femmes.

Des exemples des questions d'évaluation²⁸

L'objectif de plaidoyer

- Votre objectif de plaidoyer se passe-t-il bien dans le processus ou avez-vous rencontré des obstacles? Quels sont les obstacles et comment peuvent-ils être surmontés?
- Que pouvez-vous entreprendre pour faire avancer votre objectif? Nouer de nouvelles alliances ou augmenter l'appui des médias aideront-ils à faire avancer votre objectif dans le processus de la prise de décision?
- Si votre objectif ne semble pas être réalisable, le modifieras-tu? Que serait réalisable? Pourriez-vous réaliser une partie de votre objectif par les négociations ou les compromis?
- Les objectifs sont-ils toujours appropriés? Sont-ils redondants? Avez-vous besoin de nouveaux objectifs?
- A quel point le changement de politiques et du programme reflète-t-il votre objectif? Avez-vous gagné votre objectif entièrement, partiellement ou pas du tout ?
- Pouvez-vous / avez-vous besoin d'essayer d'atteindre le reste de votre objectif au cours du prochain cycle de la prise de décision? Est-il nécessaire de passer à un objectif de plaidoyer tout à fait nouveau? Quels sont les avantages et les inconvénients de chaque décision?
- Le changement de politique / du programme a-t-il fait une différence au niveau du problème que vous traitez? Si vous avez atteint votre objectif, complètement ou partiellement, a-t-il fait l'impact que vous souhaitez?

Les activités

- La priorité des activités devra t-elle être changée?
- Faut-il arrêter certaines activités vu qu'elles sont inefficaces ou trop coûteuses en temps ou en ressources?
- Faut-il ajouter de nouvelles activités ?
- Les publics cibles ont-ils changé?
- Les ressources sont-elles suffisantes pour mener à bien toutes les activités? une collecte de fonds supplémentaire est-elle nécessaire?

²⁸ Adapted from Sharma *Introduction to Advocacy* and the WHO's *Advocacy Guide*

L'envoi des messages /communications

- Les publics ont-ils changé? les cartes de politiques peuvent-elles être mises à jour avec de nouveaux publics ou de nouvelles informations sur les publics, leurs attitudes et leurs croyances?
- Votre message a-t-il atteint les publics clés? Si non, comment pouvez-vous mieux atteindre ces publics?
- Votre public a-t-il répondu positivement à votre (vos) message (s)? lesquels des messages ont-ils réussi? Pourquoi? Lesquels ne l'ont pas et pourquoi? Comment pouvez-vous modifier les messages qui n'ont pas été efficaces?
- Quels sont les formats d'envoi qui ont bien fonctionné? Lesquels ne sont efficaces et pourquoi? Comment ces formats peuvent-ils être modifiés ou améliorés?
- Avez-vous reçu une couverture médiatique ou de presse ? Était-elle utile pour votre effort? Comment améliorez-vous vos relations avec les médias?

L'utilisation de la recherche et des données

- Comment l'utilisation des données et de la recherche améliore-t-elle vos efforts?
- Les données étaient-elles présentées d'une façon claire et convaincante? Comment votre présentation peut-elle être améliorée?
- Vos efforts de plaidoyer ont-ils soulevé de nouvelles questions liées à la recherche? les données supplémentaires sont-elles nécessaires pour soutenir votre objectif de plaidoyer? Si oui, les données sont-elles disponibles ailleurs ou avez-vous besoin d'effectuer une recherche?

Le processus de la prise de décision

- Comment le processus de la prise de décision est-il plus ouvert grâce à vos efforts?
- Est-il plus facile à atteindre et persuader les décideurs la prochaine fois? Pourquoi, ou pourquoi pas?
- Combien de personnes / d'organisations supplémentaires sont-elles impliquées dans le processus de la prise de décision que de par le passé lorsque vous avez commencé?
- Comment cela a-t-il contribué ou entravé vos efforts?
- Comment pouvez-vous améliorer la façon dont vous pousser le processus de la prise de décision de l'avant?

Construire des coalitions

- Votre coalition a-t-elle réussi à attirer l'attention sur la question et à soutenir l'objectif de plaidoyer?
- Les informations étaient-elles distribuées aux membres de la coalition au moment opportun? Comment améliorer la dissémination des informations?
- Existe-t-il des conflits non résolus dans la coalition? Comment peuvent-ils être traités et résolus?
- Existe-t-il un niveau élevé de coopération et d'échange d'informations entre les membres de la coalition? Comment améliorer les relations internes de la coalition?
- La coalition a-t-elle gagné ou perdu des membres? Comment pouvez-vous attirer de nouveaux membres et / ou empêcher les membres de quitter?
- Le groupe de plaidoyer actuel est-il capable d'effectuer toutes les activités énumérées? Les nouveaux membres sont-ils nécessaires? les nouvelles compétences sont-elles nécessaires?

- Comment votre réseau était-il utile pour votre effort de plaidoyer? Comment pouvez-vous élargir votre réseau?

La gestion globale / des questions organisationnelles

- Votre effort de plaidoyer est-il viable financièrement? Comment pouvez-vous mobiliser des ressources supplémentaires?
- Le système de comptabilité est-il adéquat? Pouvez-vous fournir aux bailleurs de fonds une comptabilité exacte de la façon dont l'argent a été dépensé?
- Comment vos ressources financières peuvent-elles être utilisées d'une façon plus efficace?
- Tous les événements sont-ils produits avec succès et les réunions ont-elles bien déroulé? Lesquels ne l'ont pas, et pourquoi pas? Comment améliorer la logistique?
- Êtes-vous ou votre organisation submergés ou découragés? Comment pouvez-vous obtenir une aide supplémentaire? Avez-vous besoin de réduire votre objectif ou de prolonger votre délai pour rendre votre effort plus facile à gérer?

Préparer pour le dialogue public-privé

Les organisations de la société civile forment de plus en plus des partenariats avec le gouvernement et les entreprises pour traiter les questions de politiques publiques importantes à tous les secteurs. Le processus de formation d'une campagne de plaidoyer décrite dans la section précédente comprend des conseils importants sur la façon d'intégrer et de toucher de nombreuses parties prenantes. Ces parties prenantes doivent comprendre des membres du secteur public (tels que des représentants du gouvernement) et du secteur privé (comme les propriétaires d'entreprises).

Cette section:

- Explique la méthode du dialogue public-privé (DPP)
- Aide à identifier les participants au PPD;
- Fournit des techniques d'embauche du secteur privé pour participer à une campagne de plaidoyer.

Qu'est-ce que le dialogue public-privé?

Le dialogue public-privé (ou DPP) est interactif et implique à la fois les secteurs public et privé tôt dans le processus, souvent au stade de l'identification des problèmes. Les mécanismes du DPP peuvent être structurés ou ad-hoc, formels ou informels, de grande envergure ou ciblés. Ils proviennent souvent des gouvernements qui cherchent des contributions constitutives aux réformes, mais sont principalement lancés par des organisations du secteur privé comme les associations professionnelles et les chambres de commerce. Les organisations de la société civile comme les ONG jouent un rôle important dans la contribution à l'analyse de la question et l'identification des solutions politiques ainsi que la gestion du processus du DPP lui-même.

En tant que facilitatrices, les ONG peuvent améliorer la qualité du dialogue afin de s'assurer que toutes les parties s'engagent d'une façon constructive et transparente. Le secteur privé peut constituer une source d'idées créatives sur la façon de résoudre les problèmes, mais il pense souvent qu'il est difficile de travailler avec le gouvernement et peut être utilisé pour demander au gouvernement des faveurs

spéciales. Le secteur public ne comprends pas toujours le secteur privé ou se méfient de lui. En traitant le travail considérable de la gestion du processus de dialogue, les ONG peuvent augmenter la probabilité que le gouvernement et les parties du monde des affaires se réunissent et établissent une relation de travail productive.

Plus il ya de gens impliqués dans le processus de réforme, plus les questions les plus importantes sont abordées et la meilleure des solutions est trouvée. Le dialogue améliore également la transparence des processus politiques et renforce le soutien à la démocratie par l'augmentation de la participation des entreprises. Il augmente la responsabilisation du gouvernement et le rend plus favorable aux processus démocratiques. Le processus même de réunir régulièrement les individus des différents segments de la société peut renforcer la confiance et la compréhension et augmenter le dynamisme dans le pays.

Les participants

L'analyse des parties prenantes discutée dans la première partie (voir page 12) est importante pour déterminer qui devrait participer au DPP. Voici quelques questions importantes lors de la sélection des participants:

- Qui (individus et organismes) est le plus disposé et capable de s'engager?
- Qui est nécessaire pour que le DPP réussisse? Quelle est sa capacité et son intérêt?
- Qui pourrait participer pour ajouter de la force et de l'enthousiasme?
- Qui d'autre aurait un intérêt dans le résultat? Qui sont les adversaires?

Il existe quatre catégories de parties prenantes nécessaires au succès du DPP. Il n'y aura pas souvent de forts représentants dans les quatre catégories, mais la forte facilitation peut compenser les faiblesses dans certains domaines.²⁹

1. **Le secteur public:** Représenté par un représentant du gouvernement, le secteur public doit faire preuve d'une capacité suffisante, d'une volonté politique et d'un leadership pour s'engager au DPP. Pour avoir de la crédibilité, la représentation du gouvernement doit être au plus haut niveau approprié. Cependant, la continuité est plus importante que le niveau. Il ne suffit pas d'avoir un représentant du même département, le même individu doit s'engager au processus afin de construire des relations fortes et que chaque réunion s'appuie sur la précédente.

Les dialogues publics-privés attachés au bureau du président ou du premier ministre peuvent bien bénéficier du haut niveau d'appui, mais ils sont souvent plus efficaces quand ils s'associent à la sous-structure gouvernementale convenable. Par exemple, un DPP œuvrant au niveau des questions de santé devrait être attaché au ministère de la

²⁹ Herzberg and Wright. *PPD Handbook*.

santé, où les personnes ont le plus de connaissances. De même, elles sont probablement les responsables de la mise en œuvre du changement et les moins résistants au changement quand elles sont impliquées dans le processus. La carte de décision (voire la section liée au public à la page 9) aide à déterminer l'homologue gouvernemental convenable.

2. **Le secteur privé:** Le secteur privé, souvent représenté par des personnes d'affaires, doit être organisé, avoir un leadership et un sentiment de sécurité élémentaire en parlant au gouvernement sans crainte d'être pénalisé. Les efforts du travail de proximité ciblés ont besoin probablement d'être déployés pour appeler les femmes à participer, comme elles ne sont pas souvent bien représentées dans les associations professionnelles traditionnelles pour une variété de raisons. elles sont peut être délibérément exclues ou se sentent rejetées, elles peuvent avoir moins de temps pour participer, étant donné leur grande responsabilité domestique et ou bien elles considèrent que les associations traditionnelles ne représentent pas leurs intérêts.³⁰
3. **Le champion:** Un champion a besoin de la crédibilité, l'expertise et la capacité d'attirer l'attention des médias. La personne doit avoir le respect pour encourager la participation et maintenir l'avancement du processus, mais ne doit pas être si dominante, d'une façon à rendre le processus dépendant d'elle ou de réduire les points à l'ordre du jour.
4. **Le facilitateur:** Le facilitateur est l'épine dorsale du DPP et fournit un appui en matière de gestion, logistique et analyse nécessaires pour s'assurer que le processus est constructif et conduit à des résultats. Souvent, il s'agit du rôle que joue la société civile dans un DPP.

³⁰ Simavi, Manuel and Blackden. *Gender Dimensions of Investment Climate Reform*.

Le profil d'un champion:

Afnan Al Zayani, chef du hub de Bahreïn du Réseau des femmes d'affaires de la région MENA³¹

Afnan Al Zayani a été nommé l'une des 100 personnes arabes les plus influentes en 2008 par ArabianBusiness.com, l'identifiant en tant "qu'une des femmes les plus accomplies dans la région."

Al Zayani est présidente d'Al Zayani Commercial Services WLL, spécialisé dans la vente et le commerce des technologies. Son activité dans le monde des affaires, l'a amenée à remporter plusieurs prix d'excellence, dont le prix d'honneur du ministère de l'éducation en 1977, le prix national d'excellence en 1992 et le prix de la meilleure femme d'affaire professionnelle dans le Moyen-Orient en 2004.

Al Zayani a rejoint un comité de pilotage qui est devenue une partie intégrante du réseau des femmes d'affaires de la région MENA en 2005. Al Zayani croit que les femmes «aideront d'autres femmes au niveau local, à adopter les questions de plaidoyer pour faire pression sur la législation et la mise en œuvre de ces législations, pour autonomiser davantage les femmes. Le réseau des femmes d'affaires contribuera à développer l'économie nationale dans son pays. "

Al Zayani reconnaît que des progrès dans son pays dépendent de la pleine participation des hommes et des femmes. Si les femmes sont pleinement protégées dans le système judiciaire, le gain serait immédiat- la sécurité, les familles stables et la contribution durable au développement de la société bahreïnie.

Afnan a engagé différents secteurs de la communauté, y compris la société civile et des organismes gouvernementaux, afin d'assurer l'adoption de la première loi sur le statut personnel écrit qui protège les droits des femmes musulmanes sunnites en cas de divorce et la garde des enfants.

L'embauche du secteur privé

Les questions économiques coïncident souvent d'une manière surprenante avec les questions sociales. La société civile plaide toujours pour des causes comme la santé, l'éducation et la sécurité ayant un fort impact sur les affaires. De plus, les questions traditionnelles liées aux entreprises comme la réglementation, ont un impact sur l'emploi, les droits des femmes et la réduction de la pauvreté. Toutefois, si une histoire forte et traditionnelle du dialogue public-privé dans le pays n'existe pas, le secteur privé a probablement besoin d'être convaincu de la façon de participer.

Au cours de ces dernières années, les entreprises sont devenues intéressées davantage par la participation aux questions sociales, reflétant ainsi les intérêts de toutes leurs parties prenantes (les investisseurs, les employés, la communauté et l'environnement) aux politiques de l'entreprise et les

³¹ <http://www.menabwn.org/content/take-active-role-society-and-never-give-up> and <http://www.vitalvoices.org/vital-voices-women/featured-voices/afnan-al-zayani>

procédures. L'utilisation des faits et des chiffres pour présenter des arguments convaincants pour les entreprises est souvent efficace. Par exemple, comme les femmes représentent 40% de la population active mondiale³², des efforts supplémentaires doivent être déployés pour essayer de répondre aux besoins des femmes en milieu de travail.

Comme pour le plaidoyer en général, la préparation, la recherche et la réflexion analytique renforcent l'amélioration de l'efficacité de l'effort. Il est important de comprendre chaque entreprise et les compétences et les connaissances que les personnes d'affaires possèdent. Il en est de même peut être au niveau des résultats qu'elles produisent (comme les fournitures médicales ou pharmaceutiques) ou de la façon dont elles dirigent leur entreprise (comme la logistique, la distribution ou la commercialisation). Leurs points forts peuvent être utilisés pour résoudre le problème identifié ou pour gérer le processus de dialogue lui-même. Il existe cinq domaines généraux qui devraient être examinés au niveau de la contribution potentielle du secteur privé.

Les catégories de la contribution potentielle du secteur privé³³	
La connaissance	Peut être utile pour le développement du personnel, la formation des compétences, les besoins de santé, pour atteindre certaines populations et pour les besoins en infrastructures qui aident les entreprises et bénéficient à la communauté.
La planification et l'expertise d'exploitation	Une grande partie des compétences de plaidoyer accompagne les fonctions dans les entreprises comme le marketing, la planification stratégique, la gestion de projet et le développement organisationnel.
Les relations et la crédibilité	Les personnes d'affaires ont souvent des réseaux étendus (et différents de ceux de la société civile) qui peuvent être utilisés pour atteindre le public, diffuser les informations et recruter des alliés. Leur participation confère souvent une crédibilité et peut accroître la visibilité et confirmer l'autorité.
L'accès aux ressources	Temps des cadres, des employés et peut-être des services. Ils peuvent donner des produits, des services ou de l'argent.
La culture organisationnelle	Le rythme rapide du monde des affaires et l'accent mis sur l'action pourraient contribuer, si d'autres s'embourbent dans l'analyse. Les personnes d'affaires ont tendance à se concentrer davantage sur des indicateurs mesurables et des résultats plutôt que sur le processus. Elles peuvent être moins réfractaires au risque et plus disposées à expérimenter de nouvelles idées.

Il est important de ne pas voir le secteur privé comme une entité unique, mais plutôt de l'aborder d'une façon qui démontre la contribution de chaque membre et qui indique en même temps les nombreuses

³² <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2006/03/picture.htm>

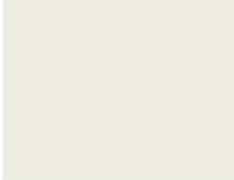
³³ Council on Competitiveness. *Engage*.

préoccupations communes. Il est peut être judicieux d'aborder les entreprises au niveau de l'industrie ou par un groupement géographique ou des deux.

Comme les causes qui poussent une personne d'affaires à participer sont évidentes, quand on s'approche d'elles, il est important de comprendre leurs motivations. Les outils d'analyse du public, évoqués dans la première section, sont utiles dans ce cadre pour essayer de déterminer le meilleur message pour atteindre les personnes les plus importantes au succès du DPP (voir page 8). Il est utile d'essayer de déterminer si elles sont motivées davantage par l'avancement du succès de leurs entreprises ou leurs propres objectifs personnels. Il est également utile de savoir si elles sont disposées à participer, poussées par un impératif moral ou si elles sont plus cyniques et ne participent que si elles voient un avantage direct.

Les points générateurs potentiels de l'embauche ³⁴		
La motivation		
	Philanthropique	Stratégique
Des Intérêts personnels	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer l'ensemble de l'économie régionale et la qualité de vie • Accroître les possibilités d'éducation et la disponibilité d'emplois dans la région • Garantir que vos enfants et petits-enfants aient la possibilité de rester dans le pays et la région 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des compétences professionnelles pertinentes, telles que l'art oratoire, les négociations, etc. • Faire des réseaux avec des fournisseurs potentiels, des clients et d'autres personnes importantes pour votre carrière • Améliorer votre réputation professionnelle en offrant des avantages à votre entreprise et la région
Des Intérêts pour les entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorez la réputation de votre entreprise en faisant preuve d'un engagement à la communauté • Augmenter le recrutement et la rétention des employés en améliorant la qualité de vie régionale et la loyauté des employés • Améliorer les relations avec d'autres membres de la communauté 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter le nombre d'employés potentiels et améliorer la qualité de la main-d'œuvre disponible • Augmenter la loyauté des employés et des clients • Accédez à l'approvisionnement, les clients et d'autres institutions régionales • Augmenter l'accès aux marchés et aux capitaux

³⁴ Adapted from Council on Competitiveness. *Engage*.

- 
- Garantir que votre entreprise bénéficie de l'appui de la région et d'un environnement favorable pour continuer à fonctionner dans la région
 - Garantir que votre entreprise bénéficie de l'appui de la région et d'un environnement favorable pour continuer à fonctionner dans la région

L'ordre duquel les personnes d'affaires sont recrutées peut avoir une importance. Il peut renforcer la crédibilité de l'effort pour jouir de l'implication précoce des individus d'une bonne renommée et il peut favoriser le recrutement des entrepreneurs et des propriétaires des petites entreprises.

Il semble probablement plus logique de recruter d'une façon plus active les entreprises locales les plus grandes et les plus influentes et les investisseurs étrangers seulement, car il est plus difficile et prend beaucoup de temps pour recruter un grand nombre de petites entreprises plutôt que d'un petit nombre de grandes entreprises, toutefois, il est important d'avoir des représentants de tous les segments de l'économie. Les petites ou moyennes entreprises constituent souvent une source importante d'emploi et, par conséquent il est important qu'elles participent.

Gérer le dialogue public-privé efficace

La direction d'un groupe important de personnes venant d'horizons divers à travers un processus de découverte, d'analyse et de parvenir à un consensus sur les solutions aux problèmes sociaux et économiques exige un leadership et une organisation solides.

Cette section:

- Fournit des lignes directrices sur la façon de structurer une campagne de plaidoyer pour le DPP;
- Montre la façon de gérer le travail d'un DPP;
- Décrit la façon d'atteindre les parties prenantes, le public et d'autres acteurs clés;
- Guide la campagne dans la façon de surveiller efficacement le travail accompli et d'évaluer l'efficacité de ce travail.

La structure

Le dialogue public-privé peut être effectué sur une base informelle ou ad hoc ou en utilisant une structure formelle, selon le type et l'ampleur de la campagne de plaidoyer. Les structures formelles sont généralement plus efficaces et fournissent un meilleur cadre à long terme, une participation permanente des intervenants clés, tandis que les structures informelles sont probablement appropriées à une campagne locale. Des exemples de ces deux structures sont donnés ci-dessous. L'essentiel est de veiller à ce qu'un bon **facilitateur** gère les relations et fait avancer l'ordre du jour.

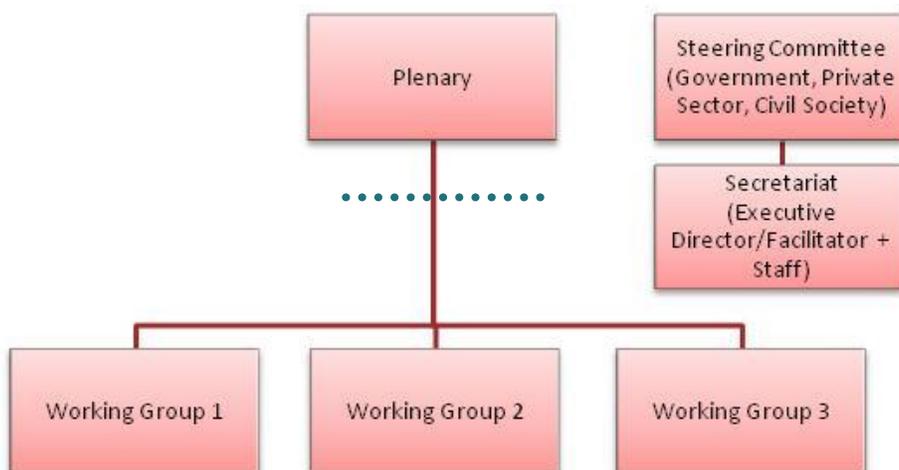
Trouver le nombre convenable de participants a besoin d'équilibre. Afin d'obtenir les meilleurs résultats, les bonnes personnes ont besoin de participer et le groupe doit être représentatif. Toutefois, un groupe qui est trop grand est difficile à gérer et à rester concentré sur la tâche. Avec beaucoup de gens, il est plus facile pour le dialogue de se laisser distraire par des questions périphériques ou de s'enliser dans des conflits liés à la logistique ou à la personnalité.

Afin de garder le grand groupe, suffisamment représentatif pour être légitimes, tout en étant capable de travailler efficacement, il faudra une grande séance plénière, à laquelle tous les participants seront

présents, avec de petits groupes de travail. Les groupes de travail peuvent être organisés en fonction de la question ou l'industrie afin de rassembler les gens avec le plus d'expertise sur une question. Ils peuvent également être basés sur la géographie, afin de faciliter les rencontres et limiter le nombre de sessions nécessitant de nombreuses personnes pour voyager. Au niveau des groupes de travail basés sur la géographie, il est important de s'assurer qu'il ya suffisamment de points d'intérêt communs sur les questions. Il est peut être judicieux de combiner plusieurs municipalités ou groupes d'une manière qui ne correspond pas aux frontières politiques. Par exemple, il est probablement inutile d'inclure à la fois les entreprises agricoles et industrielles, même si elles se situent dans la même zone géographique.

La structure formelle

Les structures formelles possèdent des rôles bien définis et des responsabilités de tous ceux qui participent au DPP et divisent les participants en groupes de travail qui signalent tout au reste des participants lors des sessions plénières. Cette structure possède souvent un organe de coordination et des méthodes formalisées de la communication au sein du groupe.



Le secrétariat coordonne les travaux du DPP, y compris la supervision des groupes de travail. Comme ce groupe est chargé de faciliter un dialogue constructif entre le gouvernement et la communauté d'affaires, il s'agit d'un rôle important que joue une ONG. Le secrétariat établit l'ordre du jour, organise des réunions, assure la liaison entre les différents groupes et gère la communication et le travail de proximité. Le secrétariat répond habituellement à un comité de pilotage des principaux intervenants de haut niveau. Le personnel se compose généralement d'un directeur exécutif (qui peut également jouer le rôle de facilitateur), d'experts techniques et du personnel de soutien administratif. Le secrétariat est chargé d'assurer que les bonnes personnes participent et de recruter des personnes supplémentaires ayant des compétences particulières ou qui représentent certaines circonscriptions, si nécessaire.

Le facilitateur est chargé de gérer toutes les relations. Les outils de plaidoyer dans la première section sont particulièrement importants pour ajouter des informations au travail. Le facilitateur doit consulter toutes les parties prenantes et essayer de favoriser la large participation et le compromis. En cas de conflits ou de différends, le facilitateur devrait servir de médiateur dans les coulisses.

Dans les pays ayant des structures du DPP déjà en place, il n'est probablement pas nécessaire ou judicieux de créer une entité toute neuve. Voici quelques facteurs à considérer quand on examine si les structures existantes ont le potentiel d'être suffisamment sensibles aux problèmes des femmes.³⁵

Des compétences utiles pour un facilitateur

- De négociation
- Des compétences interpersonnelles
- D'organisation
- La pensée stratégique
- Les détails d'orientation
- La patience
- L'écriture claire et concise
- La créativité
- La possibilité de prendre le contrôle respectueusement

- Combien de membres du forum du DPP ont le mandat spécifique de représenter les intérêts des femmes?
- Quels sont les liens faits par les membres du forum du DPP avec des femmes ou des organisations de femmes?
- Quelles sont les activités entreprises par le forum du DPP pour identifier et agir au niveau des problèmes rencontrés par les femmes?
- Quelles sont les questions qui touchent les femmes et examinées par le forum au cours des six derniers mois ou de l'année dernière?
- Existe-t-il des histoires de succès de s'attaquer aux problèmes ayant un impact sur les femmes?

Gérer le travail du DPP

Contrairement au plaidoyer traditionnel où une grande partie de l'analyse et du travail est effectuée dans la phase préparatoire, le travail du dialogue public-privé est principalement avancé lors des réunions. Par conséquent, il est essentiel que les réunions du DPP soient bien gérées et favorisées afin d'obtenir des résultats positifs.

Compte tenu de l'horaire chargé des participants, une planification bien à l'avance est essentielle. Une participation soutenue est plus probable quand on s'est convenu d'un calendrier détaillé à l'avance afin que les participants puissent planifier et mettre des

Les détails font une grande différence

- Réfléchissez à la date des réunions. Les personnes d'affaires peuvent être plus susceptibles d'être présentes lorsque les réunions sont à midi ou le soir avec des boissons. Les femmes peuvent être plus susceptibles d'être présentes au cours de la journée.
- Envoyez les invitations (en particulier pour les séances plénières et les événements), aussi longtemps à l'avance que possible (plus d'un mois). Les rappels peuvent être envoyés pour ne pas les oublier.
- Envoyez les matériels de préparation ou les documents de référence à l'avance, surtout s'il est prévu que les participants désirent recevoir les commentaires des parties prenantes qui ne participent pas probablement.

³⁵ Adapted from Simavi, Manuel and Blackden. *Gender Dimensions of Investment Climate Reform*.

dates sur leur agenda. Ce calendrier devrait inclure les dates des séances plénières et d'autres événements ainsi que les délais du travail du groupe de travail. La publication et la large communication des dates créent également des pressions internes sur les participants pour qu'ils respectent leurs propres échéances.

Tout comme le nombre de participants, la fréquence des réunions nécessite également un équilibre. Avec des réunions très fréquentes, les participants peuvent facilement se sentir surchargés. Et si le temps n'est pas suffisant entre les réunions pour terminer les travaux, les participants peuvent se sentir frustrés par le manque de progrès. D'autre part, les réunions doivent être suffisamment fréquentes pour maintenir l'élan en cours. Pour les groupes les plus grands, les plus formels, il est essentiel qu'une séance plénière se tienne tous les trois mois, et les groupes de travail se réunissent plus fréquemment si nécessaire. Mais pour les groupes les plus petits, les plus informels, des réunions plus fréquentes sont probablement nécessaires, mais bien sûr cela doit être adapté à tout ce qui correspond les circonstances et les participants.

Des ordres du jour clairs communiqués à l'avance sont utiles pour maintenir des réunions productives et aussi courtes que possible. Chaque réunion devrait avoir un but clair et objectif. Elle ne devrait pas être trop ambitieuse pour que les participants ne se sentent pas bousculés ou frustrés par le fait de ne pas achever tout le travail conformément à l'ordre du jour.

Les réunions ont besoin d'un facilitateur fort, capable de faire avancer le débat en avant et d'empêcher poliment les gens de s'écarter du sujet ou de parler trop longtemps au détriment d'autres opinions.

Le personnel du Secrétariat rédige le compte-rendu de toutes les réunions et le distribue. Les comptes-rendus n'ont pas besoin d'être une transcription littérale de ce qui a été dit, mais doivent inclure au moins un résumé de la discussion, des décisions prises, de leurs causes et les personnes qui ont accepté d'effectuer des tâches à une date précise. De nombreuses suggestions seront souvent données lors d'une réunion et il est de la responsabilité du secrétariat de capturer ces idées, faire des recherches supplémentaires si nécessaire, d'analyser les options et de les présenter au groupe de travail pour en discuter et prendre une décision. Comme il est plus facile aux gens en général de réagir à quelque chose que de la créer eux-mêmes, le fait de jouer un rôle de leadership peut produire des résultats supplémentaires et plus rapides.

Rédiger le compte-rendu

Le projet du compte-rendu devrait être distribué aux participants dans le but de recevoir leurs commentaires. Si les sujets sont particulièrement controversés et le secrétariat désire se protéger, il peut avoir les signatures des participants. Sinon, il peut suivre la règle disant que "le silence implique le consentement".

Le recours aux groupes de travail pour filtrer les propositions peut réduire le travail des séances plénières et garder les discussions ciblées. Même lorsque les décisions doivent être prises par l'ensemble du groupe, les groupes de travail peuvent limiter les options et préparer des documents de discussion qui présentent différents points de vue, réduisant ainsi le temps de délibération de l'ensemble du groupe. Le président des groupes de travail peut être une personne du secrétariat ou quelqu'un du comité. Les représentants de la société civile peuvent être d'excellents présidents parce

qu'ils ne sont pas considérés du secteur privé ou public. Les qualités les plus importantes sont l'expertise en la matière et le respect éprouvé par les membres du groupe de travail. Cette personne devrait être en mesure de poser des questions précises qui font avancer le travail et la conduite des travaux d'analyse décrits dans la première partie de cet outil.

Entre les réunions des groupes de travail, le secrétariat peut être appelé à effectuer des recherches ou des analyses au nom des membres. Il assure également le suivi de l'action et que les participants respectent leurs engagements.

Les produits finaux livrés par des groupes de travail comme les décisions, les documents de discussion ou les options pour les décisions plénières devraient être écrits d'une façon claire et concise avec une analyse complète appuyée par des recherches approfondies. Ils doivent inclure un calendrier des mesures à prendre et de la mise en œuvre.

Après avoir travaillé sur la structure du DPP, il est également utile de créer un document qui décrit le plan du DPP et les objectifs que le DPP désire atteindre au fil du temps. Un groupe en Tunisie a élaboré un plan d'affaires qui définit clairement les objectifs, la structure, les échéances et le budget du partenariat. **Ce plan est inclus dans l'annexe H.**

Le résumé du rôle du facilitateur³⁶

- Définir le calendrier à l'avance et s'y tenir
- Entreprendre les travaux préparatoires entre les réunions
- Résoudre en privé les différends entre les participants lorsque la médiation est nécessaire
- Assurer que les recommandations sont claires et convaincantes
- Faire très attention aux détails logistiques
- Fournir rapidement une documentation complète et transparente
- Désamorcer les questions controversées
- Utiliser une combinaison d'expertise en la matière et une compréhension politique

Le travail de proximité

Les activités actives de communication peuvent maintenir le niveau d'énergie nécessaire pour faire progresser ces questions. Les déclarations publiques des engagements et des délais sont particulièrement motivantes pour maintenir l'avancement du processus. Dans certains pays, les organisations du DPP ont publié des noms spécifiques et des photos des ministres qui se sont engagés à prendre des mesures³⁷. Les méthodes de communication discutées dans la première partie s'appliquent

³⁶ Herzberg and Wright. *PPD Handbook*.

³⁷ Herzberg and Wright. *Competitiveness Partnerships*.

également au DPP. Une attention particulière devrait être accordée à l'analyse du public, car le besoin de communiquer avec le public général peut s'imposer. Comme pour tout effort de plaidoyer, il est important de garder un langage simple et de se concentrer sur les progrès, les réalisations et l'impact final.

Les logos, tels que ceux ci-dessous et l'image de marque peuvent être importants pour communiquer et transmettre une signification et donner une image



Le budget

Les budgets des mécanismes du dialogue public-privé devraient inclure les éléments suivants:

Les salaires: Les effectifs varient selon le champ d'application du DPP. Il est possible de gérer un DPP avec quelques personnes qui manipulent les activités de coordination et de facilitation et qui complètent leur travail avec des consultants qui apportent une expertise technique pour la question et l'analyse des propositions, le travail juridique et l'analyse économique. Quand de nombreux groupes de travail existent, il est peut être intéressant d'avoir un coordonnateur de la logistique à temps plein.

Les coûts d'exploitation: Les couts d'exploitation comprennent la location d'espace, les frais de communications, les matériaux informatiques, les photocopieuses, les télécommunications et les transports. La quantité d'espace nécessaire dépend de savoir si les réunions des groupes de travail seront accueillies au secrétariat du DPP ou dans un bureau du gouvernement, des associations professionnelles, des ONG ou dans les bureaux des bailleurs de fonds.

Les coûts des activités: Les coûts des activités principalement liées à des événements et des publications, tels que les repas et les boissons, la location d'espace, d'édition et l'impression.

Les revenus, en termes de soutien financier ainsi que les biens et les services payés en nature doivent être étroitement suivis.

Le budget du DPP est très similaire au budget global de la campagne de plaidoyer. **L'exemple d'un budget du DPP se trouve dans l'annexe G.**

Le contrôle et l'évaluation

Les outils de contrôle et d'évaluation de la première partie sont également importants pour le DPP (voir page 44). D'autres outils sont présentés ci-dessous.

Le contrôle est important pour les parties prenantes pour voir le progrès du processus, si elles se sentent frustrées par le manque de résultats concrets. Un suivi de la question comme celui ci-dessous est un simple moyen pour montrer les progrès et tenir les groupes de travail informés de ce qui se passe au cours de l'initiative³⁸.

Le suivi de la question					
No.	Les questions	Les recommandations	Le progrès	Le statut actuel	La mise en œuvre

Toutefois, il faut prendre en considération qu'un processus de DPP est souvent politiquement sensible. Être trop normatif ou se concentrant dès le début sur les résultats escomptés (par exemple les lois ou les règlements adoptés) peuvent être considérés présomptueux ou accusateurs par le gouvernement³⁹. Le suivi de la question devrait être maintenu d'une manière qui n'endommage pas les relations importantes.

La valeur de DPP dépasse les résultats de la politique aux avantages du processus lui-même, comme la confiance accrue, la transparence et la responsabilisation. Afin de s'assurer que le processus est suffisamment sensible aux femmes et aux questions féminines, les indicateurs suivants peuvent être utilisés:

³⁸ Herzberg and Wright. *PPD Handbook*.

³⁹ Herzberg and Wright. *PPD Handbook*.

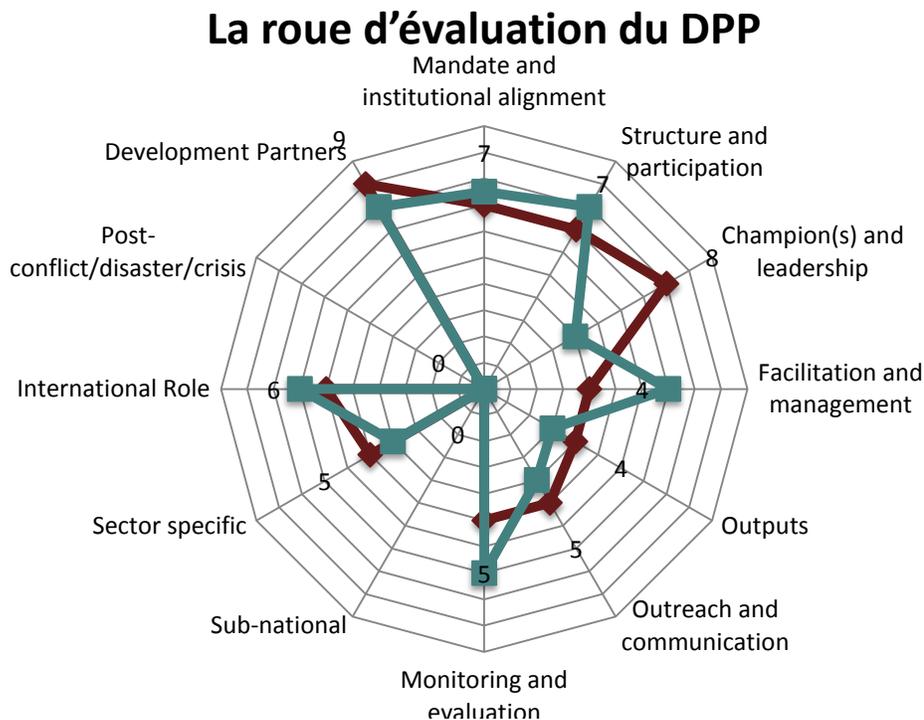
Les indicateurs du DPP axés sur la sexospécificité ⁴⁰	
Indicateur	axé sur la sexospécificité
Les indicateurs du rendement	
<ul style="list-style-type: none"> • La représentation dans les institutions du DPP: <ul style="list-style-type: none"> ○ Plénière ○ Les groupes de travail ○ Le Secrétariat 	<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre et / ou le pourcentage d'hommes et de femmes représentés dans ces institutions • Le pourcentage de directeurs parmi les hommes et les femmes et le personnel du secrétariat du DPP
<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre de réunions du DPP plénières et des groupes de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre et / ou le pourcentage d'hommes et de femmes dans ces réunions
<ul style="list-style-type: none"> • Le DPP substantif et les questions de réforme discutés 	<ul style="list-style-type: none"> • L'indicateur qualitatif: le degré d'attention accordé aux questions du genre à l'ordre du jour substantif
<ul style="list-style-type: none"> • Les institutions du DPP: le fonctionnement et l'accessibilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Le timing des réunions qui convient aux femmes • La location accessible et sécuritaire • Souhaiter la bienvenue des femmes
<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre des manuels opérationnels produits • La formation liée au travail de proximité 	<ul style="list-style-type: none"> • L'indicateur qualitatif: les questions axées sur la sexospécificité, les questions de la parité des sexes exprimées clairement et traitées • Les indicateurs de base: le nombre et / ou le pourcentage d'hommes et de femmes participants ou bénéficiaires
<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre de passages dans les médias, le travail de proximité et la communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre et / ou le pourcentage d'hommes et de femmes à ces passages • L'attention accordée aux questions de la parité des sexes dans les passages dans les médias
Les indicateurs du résultat	
<ul style="list-style-type: none"> • La mise en œuvre des réformes du DPP 	<ul style="list-style-type: none"> • La prise en compte de la problématique hommes-femmes des réformes mises en œuvre • Un engagement proactif des femmes (et des associations des femmes) aux programmes de réforme

Un

Autre outil pour aider à mesurer et évaluer les progrès est une roue d'évaluation. Une roue d'évaluation est un outil de gestion qui fournit une représentation visuelle des points forts et des faiblesses relatives

⁴⁰ Simavi, Manuel and Blackden. *Gender Dimensions of Investment Climate Reform*.

d'un DPP⁴¹. Douze éléments du processus du DPP sont notés sur une échelle de 0-10. La combinaison de notes provenant de diverses sources comme les groupes de discussion, les entrevues, les enquêtes et les études théoriques, fournit une vue d'ensemble du DPP. Les données peuvent être également séparées de telle sorte que les différentes parties prenantes peuvent être comparées les unes aux autres. Les aspects ayant une note élevée donnée par un groupe, mais une faible par un autre, nécessitent une enquête plus approfondie. Les éléments universellement considérés comme faibles doivent être traités et conçus de nouveau. La comparaison des roues avec le temps montre si les efforts pour améliorer le processus du DPP sont efficaces.



Cet outil a été développé pour les donateurs qui appuient le DPP axé sur les réformes du climat d'investissement. Les composantes et les indicateurs devraient être modifiés pour refléter les priorités de la campagne ou du DPP afin de les contrôler. La note de chacun des 12 éléments est déterminée en prenant la moyenne de plusieurs indicateurs (**voir la liste des indicateurs standards qui correspondent aux questions de parité des sexes dans l'annexe I**). Certains éléments qui ne peuvent être pertinents, tels que le sous-national ou l'après -conflit/Reconstruction peuvent avoir un coefficient 0, de sorte qu'ils n'apparaissent plus. D'autres considérés comme priorités peuvent avoir un coefficient plus élevé que d'autres moins importants.

⁴¹ Herzberg and Wright. *PPD Handbook*. An MS Excel version of this tool can be downloaded at http://publicprivatedialogue.org/tools/ANNEXES/evaluation_tool/. This tool has built-in formulas for calculating indicator-level and element-level averages and for weighting the elements.

12 éléments de la roue d'évaluation du DPP⁴²	
Le mandat et l'alignement institutionnel	Quels sont les objectifs du DPP et quel est son mandat envers le gouvernement et le secteur privé? Comment correspond-il aux institutions actuelles ?
La structure et la participation	Comment le DPP est-il structuré ? permettra-t-il une participation équilibrée et efficace?
Les champions et le leadership	Le DPP a-t-il identifié les champions ? et comment les a-t-il influencés avec le temps pour laisser un impact sur l'efficacité du processus de dialogue?
La favorisation et la gestion	Le DPP a-t-il engagé les facilitateurs et / ou les gestionnaires appropriés? Comment ce rôle s'est défini ? Ont-ils réussi à assurer efficacement la cohésion et la performance? Quels conflits ont-ils gérés et comment les ont-ils résolus?
Les rendements	Quels sont les rendements produits par le DPP, et dans quels processus internes? Les rendements du DPP ont-ils contribué à des résultats de développement acceptés sous forme de structure, rendements du processus, rendements des analyses ou des recommandations?
La communication et le travail de proximité	La communication du DPP a-t-elle donné lieu à une vision partagée et une compréhension à travers le développement d'un langage commun et a-t-elle construit la confiance entre les parties prenantes?
Le contrôle et l'évaluation	Y a-t-il des rapports réguliers sur le processus, les activités, les rendements et les résultats du DPP et la fourniture des actions de suivi aux problèmes identifiés dans ces rapports?
Le sous-national	Le dialogue a-t-il été effectué à tous les niveaux de la prise de décision jusqu'au niveau le plus local possible et a-t-il impliqué les petits entrepreneurs, les PME et les acteurs locaux
Le secteur spécifique	Le dialogue public-privé au niveau des secteurs spécifiques ou des questions spécifiques est-il encouragé ?
Le rôle international	Le DPP représentait et promouvait-il les intérêts nationaux et régionaux des acteurs publics et privés dans les négociations internationales et les processus du dialogue international?
La gestion d'après conflit/catastrophe/ l'atténuation des crises	Le DPP a-t-il contribué à consolider la paix et la reconstruction de l'économie par le développement du secteur privé dans les environnements de l'après-conflit et crise, y compris la phase post-catastrophe naturelle?
Les partenaires du développement	A quel point le DPP est-il dépendant des contributions et du soutien des bailleurs de fonds? Comment l'ordre du jour des bailleurs de fonds a-t-il influé les décisions du DPP?

⁴² Herzberg and Wright. *PPD Handbook*.

La bibliographie

Le congré Américain Islamique. "Un récit moderne pour la femme musulmane au Moyen-Orient: Forger un avenir nouveau" 2008.

Bannock Consulting Ltd : Réformer l'environnement des affaires: les mécanismes et les processus du dialogue public-privé. Londres: le Département britannique pour le Développement International, 2006.

Le Center des entreprises Internationales privées. Comment plaider efficacement: un guide pour les associations professionnelles. Washington: le Center pour les entreprises internationales privées, 2007.

Le centre pour les activités de développement et de la population. Plaider: le développement les compétences des dirigeants des ONG. Washington: le centre pour les activités de développement et de la population, 1999.

Le Conseil sur la compétitivité. "Engagez: le guide du praticien pour l'engagement effectif des responsables d'entreprises dans le développement régional." Washington, 2008.

Foster, Stephanie. Plaider poser sa candidature: Un manuel de formation pour les femmes. Voix Vitales, Partenariat Global, 2009: Washington.

Herzberg, Benjamin, et Andrew Wright. Les partenariats de la compétitivité: Établir et maintenir le dialogue public-privé pour améliorer le climat d'investissement. Washington: le groupe de la Banque mondiale, 2005.

Herzberg, Benjamin Wright et André. Le Manuel du DPP: les outils pour les réformistes de l'environnement des entreprises. Washington: le groupe de la Banque mondiale, 2007.

Les services de conseil de la SFI. Le Manuel de suivi et d'évaluation de la réforme de l'environnement des entreprises. Washington: le Groupe de la Banque mondiale, 2008.

La Société financière internationale. Les Communications stratégiques des réformes de l'environnement des entreprises: le Guide de l'engagement des parties prenantes et de la promotion de la réforme. Washington: le Groupe de la Banque mondiale, 2007.

Moullier, Thomas, et Hamdy shérif. La Communication comme un outil dans la réforme de la politique: faire passer le message en Egypte. Washington: le Groupe de la Banque mondiale, 2007.

L'Institut National Démocratique. La Formation sur le développement du plaider et des propositions. Washington: .L'Institut National Démocratique.

Sharma, Ritu R. Introduction au plaider: Guide de formation. Washington: l'agence américaine pour le développement International, 1997.

Simavi, Sevi, Manuel Claire, et Mark Blackden. Les Dimensions du genre de la réforme du climat d'investissement: Un guide pour les décideurs et les praticiens. Washington: le Groupe de la Banque mondiale, 2010.

Le Ministère des petites et moyennes entreprises. Le renforcement des capacités des organisations d'entreprises: les Principes directeurs pour les gestionnaires de projet. Washington: le Groupe de la Banque mondiale, 2005.

L'Agence américaine pour le développement international de l'Initiative Politique de la santé. Le manuel de formation sur l'analyse et le plaidoyer. Washington: L'agence américaine pour le développement international, 2007.

L'Agence américaine pour le développement de l'Initiative de la Politique de santé. Faire une affaire pour les fournitures: les grandes voix de la sécurisation des approvisionnements de la santé reproductive - Un guide et un outil de plaidoyer. Bruxelles: la coalition des approvisionnements de la santé reproductive, 2007.

La conférence des Nations Unies pour le commerce et le développement. Enquête sur les bonnes pratiques du dialogue public-privé. Genève: l'Organisation des Nations Unies, 2001.

Le Fonds de développement des Nations Unies pour les femmes. Faire une différence: la communication stratégique pour mettre fin à la violence contre les femmes. New York: le Fonds de développement des Nations Unies pour les femmes, 2003.

Vance, Stephanie, et Gordon Eleana. Créez votre plan d'activisme. Online Activism Institute, 2009.

L'Organisation mondiale de la Santé. Le Guide du plaidoyer: la prévention du VIH / sida chez les injecteurs de drogues. Genève: l'Organisation mondiale de la Santé, 2004.

Young, L, J et Everett. Les groupes de plaidoyer. Vancouver: University of British Columbia Press, 2004.