

REPUBLIQUE DU MALI



Ariane

UNION EUROPEENNE



Appui et Renforcement des Initiatives des Acteurs Non Étatiques

LE PLAIDOYER ET LE LOBBYING MANUEL DE FORMATION

**Dr Thiendou NIANG
Consultant-formateur**

Octobre 2008

**21, Mermoz pyrotechnie -- Dakar (Sénégal)
☎ 9033 Dakar-Yoff -- ☎ (221) 33 860 62 60
E.mail : acs1@orange.sn**

TABLE DES MATIERES

Introduction	3
I. Concept de plaidoyer	4
I.1 Pratiques de plaidoyer	4
I.2. Essais de définition	4
I.3. Etapes du plaidoyer	5
II. Fondamentaux du plaidoyer	7
II.1. Identification d'un problème de plaidoyer	7
II.2. Place de la recherche dans le plaidoyer	8
II.3. Publics cibles et leurs processus décisionnels	10
II.4. Argumentation et formulation d'un message	13
II.5. Supports, formes et espaces de communication	16
II.6. Prise de parole en public	18
II.7. Alliances et coalitions	20
III. Animation et gestion d'une action de plaidoyer	23
III.1. Equipe de plaidoyer	23
III.2. Budget et mobilisation des ressources	24
III.3. Calendrier	27
III.4. Suivi évaluation	28

Introduction

Le plaidoyer peut être défini comme étant une stratégie de communication initiée par des acteurs concernés, fondée sur une argumentation pour convaincre et influencer un public cible donné en vue de les engager à changer des politiques ou des pratiques, des comportements, positions ou décisions dans le but d'améliorer une situation donnée.

Les principaux enjeux du plaidoyer sont d'amener le gouvernement à élaborer et/ou valider une politique et à stabiliser le cadre institutionnel, de mobiliser des ressources additionnelles et d'accroître la visibilité et la crédibilité d'une initiative. Ils concernent aussi la promotion de l'harmonisation des interventions des acteurs et partenaires. En outre, ils visent à amener les collectivités locales à mieux exercer leurs rôles et responsabilités. Enfin, les enjeux du plaidoyer sont de convaincre les communautés et les populations d'exercer leurs droits humains et leur citoyenneté.

Le plaidoyer peut se faire à plusieurs niveaux. Au niveau familial, le plaidoyer participe au changement de comportement des parents. Au niveau communautaire, il porte sur le changement de comportement des habitants de la communauté. Au niveau local, le plaidoyer vise la mobilisation des ressources des collectivités locales. Enfin, au niveau national, il cherche à faire adhérer des populations à une cause, valider des politiques et choix d'investissement, et à impliquer des partenaires techniques et financiers.

Face aux inégalités, au non respect des droits humains, au poids des certaines conventions sociales traditionnelles, le plaidoyer se présente comme une des principales réponses permettant de faire appliquer les instruments internationaux et nationaux, de modifier des pratiques néfastes et de réussir des changements de comportement et d'attitudes. D'où l'importance de comprendre c'est quoi le plaidoyer et son cycle, de s'appropriier des techniques et outils y afférents pour améliorer sa situation ou des populations que nous accompagnons.

Le présent manuel traite d'abord du concept de plaidoyer en partant d'expériences vécues au niveau familial, villageois, communal et national, propose les éléments clés d'une définition du plaidoyer et indique les différentes étapes du plaidoyer. Les fondamentaux du plaidoyer mettent l'accent sur l'identification du problème et l'importance des données dans cette étape, l'analyse des publics cibles et de leurs processus décisionnels, la formulation des messages soutenus des arguments appropriés. Ils abordent ensuite les supports, espaces et formes de communication, la fonction de représentation et la prise de parole en public ainsi que les alliances et les coalitions.

Enfin, le manuel traite de l'animation et de la gestion d'une action de plaidoyer en mettant en exergue, l'équipe de plaidoyer, le budget et la mobilisation de ressources et le suivi-évaluation d'une action de plaidoyer.

I. CONCEPT DE PLAIDOYER

I.1 Pratiques de plaidoyer

Alimata Diarra est une dame âgée de 62 ans. Elle vit depuis sa naissance dans la commune de Diarrabougou, avec deux de ses enfants et ses douze petits-enfants. Un de ses fils vit actuellement à Marseille, en France. N'ayant pas appris à lire et à écrire à l'école ou dans une classe d'alphabétisation, elle demande toujours le concours d'une autre personne pour noter le code et le montant d'un transfert d'argent, composer un numéro de téléphone, lire une lettre etc. Cette situation, elle l'a vécu pendant des années comme un handicap. C'est pourquoi, elle a décidé de s'investir dans la sensibilisation de sa famille et de ses amis, notamment par des conversations et des causeries, sur les avantages de l'alphabétisation en les incitant à s'inscrire dans des classes d'alphabétisation pour se libérer de l'ignorance et emprunter la voie du développement.

Mamadou Coulibaly, animateur en alphabétisation, opérant dans la communauté de Traorebougou, organise une série de causeries et d'émissions éducatives dans les radios locales avec les populations de sa localité, les autorités religieuses, les notables et les élus locaux. Il les invite à fréquenter les classes d'alphabétisation pour les premiers et à financer et/ou soutenir l'éducation non formelle pour les seconds. Son message est axé sur l'alphabétisation qui d'une part, donne une clé d'accès aux activités génératrices de revenus comme l'agriculture, la pêche, la teinture, le commerce, et d'autre part, permet de calculer ses bénéfices, de mieux gérer ses activités, d'améliorer son comportement citoyen et de participer davantage à la scolarisation des enfants et de faire reculer les maladies liées à la santé de la reproduction. Toutes les activités de Mamadou Coulibaly visent à augmenter le nombre d'auditeurs à enrôler, le taux de fréquentation des classes d'alphabétisation et la participation communautaire.

La démarche de Mamadou Coulibaly est développée au plan national par la coalition nationale Education Pour Tous qui est un réseau des organisations de la société civile engagées dans la promotion de l'éducation. Elle est un espace d'influence des politiques éducatives. La Coalition nationale a organisé une campagne d'actions avec comme résultat l'inscription des enfants en âge d'aller à l'école. Dans cette perspective, la coalition nationale a réalisé la carte des exclus du système éducatif dans les régions du pays. Ces activités sont complétées par des conférences de presse et des actions de dialogue, de négociation et de lobbying auprès des autorités publiques.

I.2. Essais de définition du plaidoyer

Ces trois exemples montrent une diversité de stratégies de communication argumentées pour défendre des idées afin d'agir sur l'analphabétisme et aboutir à un changement de comportements.

Les mots clés qui reviennent dans ces trois exemples sont :

- Problème vécu, analysé et problématisé (situation défavorable, causes et conséquences)
- Argumentation
- Information, sensibilisation et mobilisation

- Défendre et plaider
- Convaincre
- Public cible (famille, communauté, population, autorités publiques)
- Changement souhaité : inscription dans les classes d’alphabétisation et les écoles, mobilisation des ressources
- Procédures et outils de communication : conversations, causeries, émissions de radio, mobilisation sociale, marches
- Initiative des populations concernées et/ou affectées ou ayant un intérêt :

Le plaidoyer est une stratégie d’argumentation pour convaincre sa cible afin qu’elle s’engage dans le but d’atteindre le changement souhaité sur un problème donné.

Le plaidoyer peut être défini comme étant une stratégie de communication initiée par des acteurs concernés, fondée sur une argumentation pour convaincre et influencer un public cible donné en vue de les engager à changer des politiques ou des pratiques, des comportements, positions ou décisions dans le but d’améliorer une situation donnée.

Les principaux concepts associés au plaidoyer sont le lobbying et la mobilisation sociale.

Le lobbying consiste, selon l’*Association française des conseils en lobbying*, à représenter et défendre les droits ou intérêts des acteurs concernés par une cause, à travers une information fiable, auprès des publics cibles susceptibles de prendre des décisions affectant ses intérêts ou droits.

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

I.3. Quelles sont les étapes de plaidoyer ?

La conduite du plaidoyer comprend 4 étapes principales. Les étapes du plaidoyer constituent les principales séquences à suivre pour concevoir, planifier, mettre en œuvre, suivre et évaluer un plaidoyer. Il s’agit principalement de l’analyse, de l’identification, de la planification, de la mise en œuvre et du suivi-évaluation du plaidoyer

Première étape : Analyse de la situation et identification du problème de plaidoyer.

Cette étape concerne l’analyse de la localité et des problèmes des populations.

Il s’agit de comprendre dans un premier temps, les comportements individuels et collectifs liés au problème identifié qui constituent un frein au développement de l’éducation non formelle. Ensuite, il s’agit d’identifier et analyser les conséquences du problème de plaidoyer. Puis, il faut choisir la solution idéale au problème de plaidoyer identifié. Enfin, il faut déterminer, en termes précis et mesurables, l’objectif de plaidoyer.

Deuxième étape : Planification du plaidoyer.

Il convient de déterminer le but et l'objectif de plaidoyer. Cette définition doit être précisée à l'aide d'indicateurs objectivement vérifiables assortis de critères de performance. L'utilisation d'outils tels que le **SMART** facilite le processus : **S**pécifique, **M**esurable, **A**ccessible, **R**éaliste et à **T**emps.

Dans cette étape, il faut aussi analyser les publics cibles. Cette analyse consiste en l'identification de l'autorité (public cible primaire) *disposant d'un pouvoir d'influence pour résoudre le problème de plaidoyer* et des publics cibles secondaires qui *peuvent influencer l'autorité pouvant résoudre le problème de plaidoyer*.

La sélection de ces publics cibles se fait en utilisant les critères de pouvoir de décision, de légitimité et de capacité, de facilitation ou de nuisance.

En outre, il est utile d'identifier les cibles qui gagnent un ou des intérêts et ceux qui en perdent si l'objectif de plaidoyer se réalise.

Cette phase permet d'isoler les partisans, les adversaires et les neutres ou indécis par rapport au plaidoyer.

Une fois les publics cibles identifiés et caractérisés, on doit alors procéder à la caractérisation de l'importance et l'urgence de l'action recommandée et préciser l'action concrète que les publics cibles doivent entreprendre.

Après, on identifie les espaces, formes et relais de communication pour atteindre le public cible primaire stratégique.

Troisième étape : Mise en œuvre du plaidoyer

Elle comporte deux principales activités :

- la communication avec des conversations de leadership et éducatives, des prises de parole en public lors des réunions publiques et dans des émissions de radios,
- les alliances pour le plaidoyer : repérage des alliés potentiels, identification des partenaires potentiels critiques, déploiement d'une procédure de communication appropriée et implication des partenaires dans la mise en œuvre de la stratégie de plaidoyer.

Quatrième étape : Suivi-évaluation du plaidoyer.

Cette étape concerne la surveillance de l'état d'avancement des activités, à l'aide d'indicateurs et une procédure de revue périodique. L'évaluation quant à elle se fait à la fin de l'activité de plaidoyer et peut concerner les objectifs visés, les résultats, les effets, les impacts et les processus.

II. FONDAMENTAUX DU PLAIDOYER

II.1. Identification du problème de plaidoyer

Qu'est ce qu'identifier un problème de plaidoyer ?

Il s'agit de caractériser le problème par son importance et l'urgence à y apporter des solutions, mesurer les risques en cas d'inaction. Pour ce faire, il importe de préciser le problème à résoudre en termes d'actions comportementales en indiquant ses causes et ses conséquences.

Les problèmes de l'éducation non formelle observés dans les communautés rurales sont entre autres :

- l'absence de cadres de concertation au niveau des communautés rurales ;
- l'ignorance de la quasi-totalité des conseillers ruraux du transfert de la compétence en matière d'éducation non formelle ;
- la non prise en compte de l'éducation non formelle dans les priorités des plans locaux de développement de l'éducation;
- la non représentation des acteurs de l'éducation non formelle dans les cadres de prise de décision au niveau communautaire.

Tout cela conduit à un fort taux d'analphabétisme, à la pauvreté rurale et à ses conséquences : manque de pouvoir, de savoir et d'avoir, à la non maîtrise des règles de santé et d'hygiène, etc.

Dans ces conditions, il importe d'inscrire l'éducation non formelle dans les plans locaux de développement, de former les élus locaux sur l'importance de l'éducation non formelle et de mobiliser les ressources adéquates pour cette problématique.

Quelles sont les caractéristiques d'un problème de plaidoyer?

Les caractéristiques d'un problème de plaidoyer sont :

- ✓ central
- ✓ récurrent
- ✓ urgent
- ✓ pertinent
- ✓ local / national
- ✓ propriété, intérêt des populations
- ✓ potentiel de soutien

Deux autres paramètres à prendre en compte dans l'identification d'un problème de plaidoyer sont la disponibilité de capacités organisationnelles en plaidoyer et la mobilisation d'alliés et des finances.

Qu'est ce qu'un but ?

Le but du plaidoyer est la raison de votre effort de plaidoyer et indique les directions et les résultats stratégiques à atteindre dans les 10 à 20 années à venir. Par exemple: libérer les populations sénégalaises de l'ignorance et de la pauvreté.

Exemple de but de plaidoyer : Eradiquer l'analphabétisme et réduire la pauvreté

Qu'est ce qu'un objectif spécifique de plaidoyer ?

Un objectif de plaidoyer vise à changer des pratiques, des comportements et des politiques. Il constitue une étape importante dans la réalisation du but. Mais, il se focalise sur une mesure particulière et spécifique .Il doit préciser le type et l'importance du changement souhaité ainsi que les délais de réalisation dans le court terme.

Exemple d'objectif de plaidoyer : Amener le conseil rural de Diarrabougou à allouer 10% de son budget à l'éducation non formelle d'ici à 2010.

Cet objectif ci-dessus répond aux caractéristiques d'un objectif SMART c'est-à-dire :

- Spécifique : précision et rigueur
- Mesurable : quantité, qualité, temps et argent
- Accessible : réalisable
- Réaliste : adéquation entre objectifs et ressources
- Déterminé dans le Temps : échéance

Que faire pour bien formuler un objectif de plaidoyer ?

Pour réussir une formulation claire, précise, concise et complète d'un objectif, il faut :

- avoir une bonne maîtrise de la problématique,
- avoir une approche concertée de la définition de l'objectif et de sa validation par les acteurs concernés,
- accorder une attention particulière au choix des mots : utiliser des mots simples et précis,
- veiller au réalisme et à l'accessibilité,
- se fixer une obligation de résultats.

II.2. Place de la recherche dans le plaidoyer

La recherche dans le plaidoyer consiste à repérer, sélectionner, collecter, contrôler, traiter et utiliser des données et des informations fiables et précises pour justifier le problème de plaidoyer et expliquer les décisions de planification et de mise en œuvre du plaidoyer.

Quelle est l'importance de la recherche dans le plaidoyer ?

La recherche dans le plaidoyer permet de :

- Comprendre les manifestations et les causes profondes
- Cibler les changements attendus
- Découvrir des pistes de solution
- Cerner le problème à partir de données fiables
- Formuler l'objectif de plaidoyer de façon SMART
- Procéder à une bonne et correcte planification : pourquoi, quand et comment ?
- Construire un argumentaire solide, fiable et cohérent susceptible d'influencer les publics cibles primaires et secondaires ou de contrecarrer les positions des adversaires
- Identifier, évaluer les moyens et les dispositions
- Bien connaître les besoins réels des populations pour les amener à adhérer à la cause défendue
- Avoir une garantie à une assise pertinente du plaidoyer dans son contexte
- Faciliter des rencontres avec les partenaires
- Minimiser les risques d'erreurs et d'errements

Où trouver l'information pour le plaidoyer ?

Les sources d'information pour le plaidoyer recouvrent les aspects suivants :

- ✓ Source d'information : bibliothèque, Internet, statistiques, études, avis d'experts et de personnes ressources, témoignages d'acteurs...
- ✓ Discussions et échanges : sous l'arbre à palabre, émissions des radios communautaires, émissions interactives
- ✓ Recherche de données : enquête (grille d'enquête), entretien, interview, sondage,...

Quelle est la place des porteurs d'enjeux dans la recherche pour le plaidoyer ?

En Afrique, où on constate souvent une faiblesse des données statistiques, une des options alternatives pour l'accès à l'information est de recueillir des données auprès des porteurs d'enjeux. Cette collecte peut se faire par le biais de causerie, d'enquête, de focus group, d'émissions de radio.

Toutefois, les informations récoltées doivent être contrôlées et même recoupées avec d'autres sources, d'autres méthodes et d'autres angles d'analyse de l'information pour en garantir sa fiabilité.

Comment faire pour accéder et utiliser des données et informations dans le plaidoyer ?

Les étapes dans la recherche de données et d'informations pour le plaidoyer sont les suivantes :

1. Détermination du problème de plaidoyer
2. Identification et localisation des sources de données et d'informations
3. Collecte de données et de l'information
4. Contrôle et validation des données et des informations
5. Analyse et interprétation des données et des informations
6. Utilisation des données et des informations dans l'analyse du problème, la planification, la mise en œuvre et le suivi évaluation.

II.3. Publics cibles et leurs processus décisionnels

Un public cible est constitué de personnes physiques identifiées et choisies pour leur capacité de prise de décisions ou d'influence en vue d'affecter un changement sur une situation donnée.

- Le public cible capable de prendre une décision pour le changement souhaité est appelé public cible primaire.
- Le public cible capable d'influencer l'opinion ou l'action des décideurs est appelé public cible secondaire. Ce groupe peut comporter des militants ou des opposants au plaidoyer.

Compte tenu de la pluralité et de la diversité des publics cibles, de l'urgence à produire des résultats et de la faiblesse des moyens, les chargés du plaidoyer sont obligés de procéder à une hiérarchisation de leur public cible.

Comment analyser et hiérarchiser les publics cibles ?

Les étapes de l'analyse des publics cibles sont : l'identification des cibles, la collecte des informations sur leur profil, l'élaboration d'indicateurs de choix des cibles primaires et l'analyse de leurs processus décisionnels.

La première opération de l'analyse des publics cibles consiste à l'identification et à l'inventaire de ces derniers. Les outils de connaissance des publics cibles sont la revue de la littérature, l'interview, l'observation des acteurs, les discussions de groupe et le sondage.

La deuxième opération consiste à collecter des données en accordant une importance aux variables suivantes :

a) Variables démographiques et sociologiques

- Nombre ;
- Age ;
- Sexe ;
- Lieu d'habitation ;
- Niveau d'éducation ;
- Catégorie socioprofessionnelle

b) Variables comportementales

- Niveau d'information ;
- Croyances ;

- Attitudes ;
- Degré d'adhésion ou de résistance ;
- Intérêt particulier

La troisième étape consiste à élaborer des indicateurs et des critères de choix des publics cibles prioritaires. Le tableau suivant donne des exemples de critères, d'indicateurs et d'outils d'analyse.

Tableau 1: Type de critères et d'indicateurs applicables à l'analyse des publics cibles

Critères	Indicateurs	Outils
Pouvoir de décision	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle de l'organisation - Relations de pouvoir entre les autres acteurs de la décision - Emprise sur le mécanisme de prise de décision 	Interview
Légitimité	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'implication des populations concernées - Diversité des populations concernées 	Interview Groupes de discussion
Représentativité	<ul style="list-style-type: none"> - Potentiel de mobilisation sociale - Capacité d'influence 	Interview Groupes de discussion
Capacité de mise en relation	<ul style="list-style-type: none"> - Qualités relationnelles - Crédibilité - Capacité de communication 	Interview Groupes de discussion
Capacité de nuisance	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de légitimité - Niveau de représentativité 	Interview Groupes de discussion

Le tableau suivant donne un exemple d'utilisation des critères pour le choix des cibles primaires et des publics cibles secondaires.

Tableau 2 : Analyse des publics cibles primaires et secondaires

Publics cibles primaires	Cibles et critères de choix	Publics cibles secondaires
Président du Conseiller Rural	<i>Pouvoir de décision, c'est l'ordonnateur des dépenses</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secrétaire Communautaire 2. L'Imam de la Mosquée (et/ ou le représentant de l'église) du Chef lieu de la communauté rurale 3. Les conseillers ruraux
Conseillers ruraux	<i>Pouvoir de légitimité, sont élus par les communautés, ils votent et délibèrent</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opérateurs économiques 2. Organisations communautaires de base 3. Leaders d'opinions (chefs de village, notables)
Services administratifs et techniques	<i>Pouvoir de facilitation</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les opérateurs en Alphabétisation 2. Les autorités administratives

La quatrième étape concerne la compréhension des étapes du processus décisionnel (formel ou informel), des publics cibles en vue de leur influence. Cette étape inclut la proposition, l'examen et la délibération, la prise de décision elle-même et le suivi de la prise de décision.

L'encadré ci-après présente un cas spécifique d'influence du processus décisionnel rapporté au budget. La démarche est applicable à toutes les situations d'influence.

Encadré 1 : Influence du processus budgétaire

Comment influencer le processus budgétaire ?

Le budget peut être compris comme la traduction des besoins en ressources financières indispensables à leur satisfaction. Il repose sur les objectifs qui sont classés selon un ordre de priorité et planifiés dans le temps.

Le processus d'élaboration et d'exécution budgétaire se déroule dans un cycle comportant : la phase préparatoire, la phase arbitrage budgétaire, la phase d'adoption du budget et la phase d'exécution.

1. La phase préparatoire du budget

L'identification des besoins à satisfaire est le point de départ du cycle budgétaire et constitue la base de travail objective et pertinente. Elle consiste à un inventaire qui, par la suite sera organisé et classé selon un ordre de priorité suivant l'importance accordée à tel aspect par rapport à un autre. Cet ordre de priorité est en congruence avec les objectifs visés pour déterminer quels besoins choisir.

Cette identification structurée est traduite en volume financier réparti selon les besoins en rapport avec les objectifs. *Dans cette phase, les acteurs du plaidoyer doivent forcément rencontrer les décideurs pour la prise en compte de leurs besoins dans les priorités de programme et de budget.*

La notification de l'enveloppe budgétaire faite par l'institution donatrice va amener la structure responsable à l'essai d'équilibre budgétaire c'est-à-dire établir la balance entre le volume de fonds disponible notifié et les propositions de répartition entre les divers chapitres.

2. La phase arbitrage budgétaire

Pour arriver à l'équilibre budgétaire, un travail d'affinement s'impose dans le sens de la recherche de la pertinence, d'application de la réalité des coûts pratiqués. Cette réalité des coûts conduit en interne à un arbitrage.

A partir de ce moment, un premier envoi du pré-budget pour avis et commentaires de l'institution donatrice peut être fait. Une rencontre préparatoire pour examen conjoint par les parties concernées est organisée et porte sur la présentation et la défense du pré-budget qui intègre les commentaires et avis formulés.

Cette phase est le moment privilégié pour faire prendre en compte ou vérifier la prise en compte de l'appui attendu par des acteurs du plaidoyer. Cela suppose un suivi auprès des parties prenantes au besoin.

3. La phase d'adoption du budget

L'adoption est un moment important dans le cycle du budget. Elle accorde une place importante à la notion de négociation qui suppose un partage, une concertation, des avis partagés en vue d'une entente. *C'est l'occasion pour démontrer la force de proposition et de défense reposant sur la capacité et la maîtrise des objectifs visés, du choix des priorités et de la pertinence des activités prévues.*

Ce temps fort tourne autour de la prise de décision éclairée c'est-à-dire en toute connaissance de cause. Cette étape décisionnelle donne au budget un caractère officiel et engage la responsabilité des parties prenantes, chacune en ce qui la concerne.

Elle est sanctionnée par un procès verbal qui sera conjointement signé par les structures responsables.

4. La phase d'exécution

La phase d'exécution repose sur un plan de décaissement arrêté selon des modalités d'appel de fonds et de rapportage pour l'exécution du budget. Ce plan de décaissement rythme les périodes de mise à disposition des moyens pour une continuité des activités planifiées.

Cette phase intègre de manière dynamique le suivi évaluation qui est à la fois interne et externe et permet de mettre en œuvre le contrôle de la régularité de l'exécution du budget.

Le manuel de procédures administratives et financières est le document de référence qui décrit les conditions, exigences et procédures à suivre pour l'exécution. Le système de rapportage permet de rendre compte de l'exécution.

A la fin de l'exercice, un rapport d'exécution du budget est établi et fait état du taux d'exécution du budget y compris les écarts, éventuellement du reliquat et des problèmes rencontrés.

Dans cette phase, il importe de montrer les réalisations importantes, les changements induits en vue de négocier des augmentations budgétaires pour le prochain cycle.

II.4. Argumentation et formulation de message

Qu'est-ce que l'argumentation ?¹

L'argumentation peut être défini comme étant un processus par lequel un ensemble d'éléments explicatifs en terme de preuves ou de démonstration logique sont apportées pour justifier, étayer, établir, soutenir une idée, une cause ou une thèse.

Elle est aussi le résultat recherché du processus pour convaincre, faire adhérer, persuader.

Quels sont les critères de qualité d'une bonne argumentation ?

Une bonne argumentation doit présenter les caractéristiques suivantes :

- clarté,
- pertinence,
- précision,
- cohérence,
- logique.

Toute approche d'argumentation doit éviter d'être dichotomique, dogmatique et unilatérale d'autant que chaque argument peut faire l'objet d'une objection ; l'objectif étant de convaincre, de favoriser un processus de changement, de prendre en compte les contre-arguments et de les intégrer dans l'argumentation.

Par conséquent, les vertus d'une bonne argumentation supposent qu'il faut être convaincu soi-même de ce qu'on va dire et avoir la capacité d'identifier son interlocuteur.

¹ Texte préparé sur la base du rapport de stage sur la communication animé par El Hadj Hamidou Kassé (avec son autorisation) et Thiendou Niang.

Comment réussir une bonne argumentation ?

Pour réussir une bonne argumentation, il faut donc se poser les questions suivantes :

A qui ?

Dans quel contexte ?

Quels arguments ?

Comment les présenter ?

A qui ?

Il faut analyser le profil des interlocuteurs, en terme d'identité, de croyances, d'expériences, d'attentes et de relation avec l'environnement. La connaissance des interlocuteurs permet de hiérarchiser les arguments et savoir par où commencer.

Dans quel contexte ?

Il faut procéder à l'analyse de l'environnement, en terme de concurrence, d'idée dominante et d'objectifs. Si on sait ce qu'on veut, on peut l'expliquer de différentes manières en fonction des interlocuteurs.

Quels sont les arguments à utiliser ?

Il faut « Convaincre et faire accepter », et dans ce cas, la démarche fait appel à la raison, à la foi et à l'émotion.

Que les arguments soient rationnels, ou du registre de la foi, ou de l'émotion, il est indispensable de les soutenir par des faits, des chiffres, des exemples, des citations, etc.

Comment les présenter ?

L'ordre de présentation permet de tester l'intérêt de l'interlocuteur. La manière d'enchaîner est tout aussi importante que l'argument lui-même. En fonction de l'interlocuteur et/ou des circonstances, on peut commencer par l'argument choc ou inversement.

Il faut tenir compte de l'ordre de présentation, des supports (tableaux, photos, statistiques, médias, graphes) et du style (qui doit être attrayant car c'est lui qui donne tout le charme à la présentation).

Qu'est ce que la formulation d'un message ?

Le message résulte d'un processus d'analyse, de réflexion et de construction d'un axe de communication et d'un énoncé succinct et convaincant sur l'objectif visé. Cet énoncé doit forcément inclure l'action que l'on souhaite réaliser accompagnée de ses motivations et raisons, l'approche de sa réalisation et l'action que la cible doit entreprendre.

Les principaux critères de ce message sont la :

- clarté,
- simplicité,
- précision en termes de temps et de lieu.

Les conditions pour une bonne formulation du message sont la :

- maîtrise du contexte et de la problématique,
- connaissance des cibles et,

- solidité des arguments.

Exemple de message élaboré par Alimata Diarra :

« Face à un vide juridique en matière successorale, la plupart des femmes veuves sont défavorisées suite à des décisions judiciaires prises en application des pratiques religieuses et coutumières. Or, ces pratiques ne garantissent pas un partage équitable des biens dans la société. Cela constitue une violation des dispositions constitutionnelles (art 2) qui préconisent la non - discrimination dans toutes ses formes. Si les magistrats continuent à se fonder sur ces pratiques, le pays risque de voir son image ternie devant la scène internationale en ce que le Mali est engagé à ce niveau (les Comités des Nations Unies sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes, sur le droit civil et politique, sur les droits économiques sociaux et culturels). A travers nos actions (distribution de la charte et du protocole), nous voulons que les magistrats visent et appliquent le protocole de Maputo afin de garantir l'équité dans le partage successoral ».

Comment formuler un message ?

La démarche de formulation d'un message de plaidoyer est constituée des étapes suivantes :

- Définition de l'objet du plaidoyer,
- Choix de l'axe de communication,
- Identification et sélection des informations à communiquer,
- Organisation des idées à communiquer,
- Recherche d'arguments, avec des preuves (expérience vécues, statistiques, témoignage d'acteurs, proverbes etc....).

Quels sont les obstacles à la communication ?

Les obstacles à la communication sont de plusieurs niveaux et de plusieurs ordres.

Au niveau de l'émetteur, on peut retenir le manque d'engagement et de confiance en soi qui peut être lié à la non maîtrise du sujet de plaidoyer ; la non prise en compte du contexte social, culturel notamment traditionnel. A cela peuvent s'ajouter des questions de préjugés sur le porte parole du plaidoyer liés à son niveau d'autorité sur la problématique, son ancrage social dépendant du statut et des rapports sociaux (ethnicité, classes sociales etc.).

S'agissant du médium et du code de communication, on peut relever : le message pas clair, la faiblesse des arguments déployés, l'incohérence des idées, la mauvaise articulation des points en débats, la sophistication du langage employé ou l'inadaptation du langage et du support utilisé et la non maîtrise du thème.

Concernant le récepteur, on peut noter les questions de préjugés comme chez l'émetteur, le comportement et la présentation physique du porteur du plaidoyer (accoutrement, coiffure, tenue...). Le moment choisi pour rencontrer le récepteur (heures de repas ou de prières) peut constituer un obstacle à la communication.

Quels sont les critères de qualité d'une communication réussie et efficace ?

- Connaître le but et l'objectif de plaider
- Maîtriser le sujet du plaider
- Etablir un bon contact avec la cible
- Avoir un message clair, précis, concis, cohérent et simple
- Avoir une bonne progression des idées
- Rendre sa voix audible et intelligible
- Inspirer le public, lui faire connaître ce qu'il ignorait
- Choisir le bon moment de communication.

II.5. Supports, formes et espaces de communication

Qu'est-ce qu'un support de communication ?

Un support de communication est un moyen matériel par lequel se diffuse un message. Il existe plusieurs supports de communication : le communiqué de presse, la conférence de presse, la contribution éditoriale, le site web, les banderoles, les tee-shirts et casquettes, les flyers, les articles de presse.

Un communiqué de presse est un document d'information destiné aux rédactions et aux journalistes. Il doit être rédigé de façon concise (1 à 2 pages) en mettant l'accent sur une information précise sur l'objectif du plaider. Il est transmis par courrier, par télécopie et de plus en plus par courrier électronique. Dans le contexte africain, il est toujours bon en plus de l'envoi du courrier, de téléphoner à la rédaction ou au journaliste du desk (politique, économique, social, etc.) concerné pour l'alerter sur l'information. Les coordonnées du porte-parole de l'organisation doivent apparaître dans le communiqué.

La conférence de presse est un outil d'échanges entre l'équipe de plaider ou son porte-parole et les journalistes. Les activités de la conférence de presse s'articulent autour d'un exposé liminaire sur le sujet par le porte-parole du plaider suivi de questions de journalistes et la réponse à ces questions. Il est conseillé de remettre aux journalistes un dossier de presse à la fin de la conférence. Ce dossier contient souvent des informations sur le contexte, les résultats attendus, les activités envisagées et les porteurs du plaider.

La contribution éditoriale est un texte de positionnement et d'engagement de l'équipe de plaider signé par son porte-parole. Son objectif est de convaincre l'opinion, de répondre aux critiques ou aux préoccupations exprimées par le biais des médias. La contribution éditoriale est placée le plus souvent au début du journal, en première ligne (la une des quotidiens) ou dans les pages contribution/opinion. Un texte de 1200 mots environ, avec des faits clairement énoncés, semble très adapté au lecteur. L'idéal est de pouvoir apposer à une contribution éditoriale la signature d'une éminente personnalité réputée et respectée.

Un site web est un ensemble de textes, images et sons reliés entre eux par des liens permettant d'aller d'un document à l'autre. Il est mis en ligne à une adresse e-mail, il contient des informations sur les porteurs du plaider et leurs coalitions, l'objectif et les activités du plaider. Certains sites Internet mettent en ligne le plaider en mouvement ou une pétition électronique.

Les relais de communication sont des vecteurs de transmission et d'amplification d'un message. Dans les communautés africaines, les guides religieux, coutumiers et traditionnels constituent de véritables relais de communication sociale. A cela s'ajoutent, les vecteurs d'image constitués par les sportifs et les chanteurs de renommée. Nelson Mandela, un défenseur de l'éducation disait : « *Ensemble, vous pouvez être la génération qui veille à ce que tous les enfants bénéficient de l'accès à l'éducation, qui est leur droit.* »

Qu'est ce qu'un espace de communication ?

Un espace de communication est un lieu où se déploie la communication avec les principales cibles concernées. Dans les communautés rurales, les maisons communautaires, l'arbre à palabres, le domicile du Président de la communauté rurale constituent des espaces souvent fréquentés en matière de plaidoyer.

Tableau : Espaces, formes et relais de communication dans les collectivités locales

Espaces	Formes	Relais
<ul style="list-style-type: none"> - Maison communautaire - Visites à domicile - Places publiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Audience/rencontre - Réunion - Mobilisation sociale - Séminaire - Forum - Panel - Symposium 	<ul style="list-style-type: none"> - Guides religieux - Organisations communautaires de base - Leaders politiques - Chefs de villages - Services techniques - Conseillers ruraux.

Qu'est ce qu'une forme de communication ?

Il existe plusieurs formes de communication qui sont les événementiels, les séances de sensibilisation et de mobilisation sociale.

Les conversations de leadership sont des échanges entre les acteurs du changement dans les communautés. Les porteurs du plaidoyer et les personnes rencontrées sont tous les deux des leaders et par conséquent des acteurs du changement. L'enjeu de leur conversation est de créer un futur nouveau et différent fait d'engagements communs clairs et de bénéfice mutuel. « La conversation ne concerne pas l'action; c'est l'action ».

Un événementiel est une forme de communication publique dont l'objectif est de sensibiliser l'opinion. La semaine mondiale de l'Education Pour Tous (EPT) est un événement sur l'éducation auquel participent les coalitions nationales et internationales pour l'éducation. Cet événement a pour objectif de sensibiliser les décideurs publics et les donateurs internationaux en vue d'influencer leurs comportements. Organisation de marches, de lobbying avec le gouvernement, action de sensibilisation du public, publication de rapports sur la gestion scolaire constituent des activités de ce grand événement.

D'autres formes d'événementiels comprennent l'organisation d'expositions, de concert, de marches, de pétitions et de théâtre.

II.6. Prise de parole en public

Qu'est-ce que la prise de parole en public ?

L'importance de la parole s'analyse dans notre société avec la formule suivante : « *la parole est comme une balle, dès qu'elle sort (de la bouche), on ne peut plus la rattraper* ». A ce niveau, il faut retenir que la parole crée le mal comme le bien. L'attitude à observer est de prendre toutes les précautions avant de la prononcer. Cette attitude est partagée par la plupart des sociétés du monde qui s'accordent sur cette **leçon de sagesse** : « *qu'il faut retourner plusieurs fois la langue avant de parler* ».

L'importance de la parole, selon Souley Nabu Kase, est démontrée par un sage africain qui raconte les plaintes de la parole en ces termes :

*«Un jour, la parole a pleuré
On lui a demandé, Parole pourquoi pleures-tu?»*

*- la Parole répond : on a parlé avant l'heure
Une autre fois, la Parole pleure à nouveau
On lui demande, Parole pourquoi pleures-tu encore?*

*- la Parole répond : on a parlé dans un espace inapproprié
et la Parole pleure à nouveau
On lui demande, Parole pourquoi pleures-tu encore?*

- la Parole répond : on a parlé sans que je ne sois compris »

Cette analyse sur la parole dans une société de l'oralité montre, en plus de la sagesse qu'elle exige, la difficulté et la complexité de la prise de parole en mettant l'accent sur le message, sur le lieu et sur le temps.

Sous ce rapport, la prise de parole en public peut être comprise par le processus de déploiement d'un argumentaire par lequel l'émetteur cherche à « façonner des consciences, organiser des mouvements, retourner des situations et conquérir le pouvoir ».

Quelles sont les étapes de la prise de parole en public ?

Les étapes d'une prise de parole en public sont :

1. la définition de l'axe de communication,
2. la recherche d'idées et d'arguments,
3. le plan,
4. le choix des mots et des formules,
5. la présentation orale.

Les points 1 et 2 sont abordés dans les chapitres précédents. Ici, on abordera le plan, le choix de mots et des formules et la présentation orale.

Plan

Louis Timbal-Duclaux propose deux types de plan qui permettent de structurer les idées, il s'agit du plan FOR et SPRI.

Le plan **SPRI** (**S**ituation **P**roblème **R**ésolution de principe **I**nformations détaillées et/ou appliquées) inspiré du modèle de résolution du problème permet d'appréhender la dominante du problème de plaidoyer (humanitaire, politique, relationnel et autres) et d'esquisser la démarche de solutions.

Le plan **FOR** (**F**aits **O**pinions et **R**ecommandations) permet d'argumenter et de défendre une cause

Choix de mots et des formules

La première règle de la prise de parole en public est de choisir des mots usuels et concrets qui facilitent la compréhension des messages. Ensuite, il faut utiliser une ponctuation riche et variée qui donne du rythme à votre phrase. Enfin, il faut utiliser des connecteurs logiques (d'abord, ensuite, enfin parce que, par contre, or, au total, etc.) pour créer des liens entre les phrases.

Présentation orale

La présentation orale d'un discours fait intervenir la voix, les gestes et les attitudes. Le ton de la parole doit être convaincant. Le débit doit être lent pour énoncer des idées importantes et rapides pour rappeler des points déjà acquis. Les pauses respiratoires et les silences permettent de captiver l'auditoire. Un volume approprié ni très haut ni trop bas facilite la communication avec l'auditoire.

Sur les attitudes, celui qui prend la parole doit gérer ses tics, gestes incontrôlés qui détournent l'attention de l'auditoire. Il doit aussi canaliser son trac qui est une décharge instantanée d'adrénaline en faisant une bonne préparation (maîtrise du sujet et conducteur). Une bonne respiration et une visualisation positive permettent de maîtriser le trac.

Prendre la parole en public c'est aussi bien *occuper* son périmètre de confort en occupant l'espace, en faisant des gestes appropriés et en montrant un visage expressif tout en regardant comme un radar le public.

Quelle est la place du débat dans le plaidoyer ?

Le plaidoyer est en soi un acte de rencontre de l'autre et de débat. Des récepteurs et cibles posent des questions parfois embarrassantes, opposent des objections et arguments critiques et parfois vous provoquent.

Les personnes qui ne partagent pas le même point de vue ou les détails du plaidoyer, opposent des objections à votre thèse. Il faut non seulement les écouter pour comprendre leurs préoccupations, anticiper sur les objections potentielles pour proposer une formule de compromis acceptable.

Dans le débat, il faut rester calme et résistant tout en affirmant/donnant sa propre position, en mettant en valeur les avantages pour l'interlocuteur en vue d'atteindre le gagnant-gagnant.

II.7. Alliances et coalition

Qu'est-ce qu'une coalition ?

Une coalition est un regroupement d'associations, d'organisations non gouvernementales, de syndicats, de médias, de réseaux et de plateformes d'acteurs et/ou de personnes qui défendent une cause commune au niveau local, national ou international. Elle constitue un cadre partenarial de partage d'expériences, de renforcement des capacités des membres et d'influence des politiques publiques pour répondre aux défis de complexité de problèmes qui concerne un public très large.

L'objectif visé est de constituer une importante et puissante force d'influence pour un changement positif résultant des apports pluriels et féconds de ces membres en termes d'image et de réputation, d'expertise, de ressources, de réseaux relationnels, d'engagement et de militantisme.

La coalition nationale Education pour Tous, réseau des organisations de la société civile du Mali et le réseau africain pour la campagne pour l'éducation pour tous ANCEFA créée en 1990 sont deux exemples de coalition. Elles visent à promouvoir l'accès à une éducation gratuite et de qualité à tous les enfants jeunes et adultes dans le but d'universaliser l'éducation primaire et de réduire massivement l'analphabétisme.

Quels sont les enjeux stratégiques d'une coalition ?

Les enjeux d'une coalition sont divers et spécifiques pour chaque partenaire et peuvent comprendre entre autres dans le secteur de l'alphabétisation et de l'éducation non formelle :

- l'accélération du processus d'alphabétisation des populations dans les zones reculées et en conséquence la réduction du taux d'analphabétisme pour les États et les partenaires techniques et financiers ;
- le renforcement des compétences des populations locales pour les collectivités locales ;
- l'atteinte des objectifs de développement pour le millénaire en matière d'éducation pour l'organisation des Nations Unies pour l'éducation et la culture (UNESCO).

Quels sont les objectifs d'une coalition ?

Les principaux objectifs d'une coalition sont de:

- renforcer le rôle et la contribution des organisations membres dans la formulation, la planification, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des politiques publiques ;
- promouvoir le dialogue des acteurs sur les politiques publiques ;
- renforcer les capacités des organisations membres à l'influence des politiques publiques ;
- mobiliser des ressources humaines, financières, matérielles et politiques au niveau local, national et international pour le renforcement de la politique partenariale de la coalition.

Quelles sont les activités d'une coalition ?

Les activités des coalitions comprennent entre autres :

- la formation des leaders sur la gestion des politiques publiques, le partenariat, le plaidoyer-lobbying et la mobilisation des ressources ;
- l'organisation de campagnes de mobilisation sociale ou populaire avec des marches, processions et relations médias ;
- la capitalisation et la diffusion des expériences.

Dans la mise en œuvre de leurs activités de plaidoyer, les coalitions ciblent particulièrement les autorités publiques (Présidence de la République, Gouvernement, Assemblée nationale, Sénat et collectivités locales), les représentations diplomatiques et les mécènes.

Quelles sont les contributions des coalitions dans le plaidoyer ?

La contribution des coalitions peut prendre diverses formes parmi lesquelles :

- le partage d'informations et d'idées ;
- la concertation, le dialogue politique et la négociation avec les autorités ;
- le financement des activités et la mobilisation des ressources ;
- la mise en relation avec des partenaires potentiels ;
- la formation des membres ;
- la prise de position publique ;
- la mise en œuvre conjointe d'activités d'intérêt mutuel.

Quels sont les avantages de la coalition pour le plaidoyer ?

Les avantages de la coalition sont entre autres :

- l'élargissement de la base sociale de l'influence et de la pression politique ;
- la mobilisation des acteurs partageant les mêmes objectifs et les mêmes intérêts ;
- la mise en synergie des compétences pour la planification, la mise en œuvre et le suivi des actions de plaidoyer ;
- le développement des capacités d'influence des autorités ;
- l'accompagnement et l'appui conseil pour soutenir des initiatives locales ;
- le partage des idées et des connaissances de sources diverses et variées ;
- la multiplication des relais de communication de la cause défendue ;
- l'augmentation des chances de réussite.

Quels sont les défis des coalitions pour le plaidoyer ?

Les défis des coalitions concernent :

- le choix des alliés crédibles ;
- la divergence d'intérêts des alliés à un moment donné ;
- le faible niveau de capacités et d'engagement des membres ;
- la méconnaissance, l'incompréhension et la concurrence des membres ;

- le non respect des engagements souscrits ;
- la faiblesse des visions des responsables.

Comment créer et développer des alliances ?

Les étapes à suivre pour la création des alliances sont :

- l'identification des enjeux et des intérêts de ces acteurs ;
- le repérage et l'identification des dépositaires d'enjeux et de groupes d'intérêt intéressés par la problématique en question. Les informations concernant ces acteurs peuvent être obtenues auprès des organisations, des institutions et des ONGs du secteur, de la presse, des ressources d'Internet et des experts du secteur et du domaine ;
- le profilage des alliés potentiels, la hiérarchisation et le choix des principaux acteurs en tenant compte des critères tels que les domaines d'intérêt et les activités, le niveau d'engagement pour la cause, le niveau d'investissement, la qualité de la prise de position et de mobilisation sociale ;
- la définition de la nature de la contribution de chaque acteur ;
- la formulation de stratégies de rencontre et de maintien des relations durables des acteurs.

Tableau 3 : Stratégie d'alliance pour la réduction de l'exode des adolescentes au Mali (préparé par les participants à l'atelier de formation ARIANE sur le plaidoyer et le lobbying)

Acteurs	Enjeux et intérêts	Nature de la contribution	Stratégies de rencontre
Ministère du développement social	Protection sociale des enfants	Appui financier Facilitation du contact avec les groupes cibles	Recherche de recommandation Visites Communication interpersonnelle Réunions de travail
UNICEF	Droits des enfants	Appui financier et technique	Visites Correspondances Séances de travail
Parlement des enfants	Droits des enfants	Humanisation de la démarche Influence du parlement national	Visites Sensibilisation Réunions de travail
ONG du secteur	Protection des enfants et droits des enfants	Echanges d'expériences Appui à la formulation de messages	Réunions de travail Visites Correspondances

III. ANIMATION ET GESTION D'UNE ACTION DE PLAIDOYER

III.1 Equipe de plaidoyer

Qu'est ce qu'une équipe de plaidoyer ?

Une équipe de plaidoyer est un groupe d'acteurs individuels engagés dans la réussite d'un but commun. Si l'intérêt commun doit primer, il ne faut pas perdre de vue que les membres d'une équipe de plaidoyer peuvent avoir des conflits d'intérêts liés au positionnement, à l'image recherchée par les alliés et à la nature des responsabilités affectées à certaines personnes. Les ressources mobilisables et gérées dans le cadre de ce processus peuvent également constituer une source de conflits.

Quels sont les critères pour la constitution d'une équipe de plaidoyer ?

En constituant une équipe de plaidoyer, il faut tenir compte de plusieurs critères :

- intérêt et engagement pour la cause défendue ;
- capacité de mobilisation sociale ;
- disponibilité de ressources ;
- éthique et déontologie.

Quels rôles et responsabilités dans une équipe de plaidoyer ?

Une équipe de plaidoyer doit comporter les fonctions suivantes qui peuvent être prises en charge par une ou des personnes selon leurs capacités et les moyens disponibles :

- Stratégie, planification et suivi-évaluation
- Recherche d'information et analyse des données
- Communication, porte parole et chargé des relations avec les médias
- Partenariat et alliances
- Mobilisation sociale
- Budget et mobilisation des ressources
- Coordination : facilitation des inter relations, gestion des conflits et coaching, veille sur le respect des règles et des procédures définies, préparation et défense du budget et des rapports d'activités, ordonnancement des dépenses, animation du groupe et modération des réunions

Dans certains cas, des initiateurs mettent en place des mécanismes de gouvernance, il s'agit notamment de :

- comité de pilotage regroupant des représentants des populations concernées, le coordonnateur de la campagne et de membres d'associations et d'ONG dont le rôle est de prendre des décisions stratégiques du plaidoyer ;
- comité de gestion généralement plus restreint de 3 à 5 personnes incluant les représentants des personnes concernées, le coordonnateur et les associations et ONG alliées et qui assure le suivi de l'exécution des décisions du comité de pilotage.

Quelle est la place de la communication interne dans la gestion d'une équipe de plaidoyer ?

La communication interne est centrale à une campagne de plaidoyer. Elle permet d'informer et de mettre à niveau les membres, renforce le sentiment d'appartenance à une coalition défendant une même cause et la cohésion d'une équipe. Les outils qui sont le plus souvent utilisés en matière de communication dans le domaine du plaidoyer sont :

- les réunions d'information et de coordination
- les réunions du comité de pilotage et de gestion
- les concertations téléphoniques
- les échanges d'e-mail
- les rapports d'exécution et procès-verbaux
- les lettres d'information ou circulaires

Quels mécanismes de prise de décision ?

Il existe plusieurs mécanismes de prise de décision dont la plus utilisée en matière de plaidoyer fait appel à la participation des membres et au consensus.

Cependant, en cas de difficultés, les acteurs suggèrent le plus souvent le vote comme instrument de décision respectant la diversité des idées et de la majorité.

III.2 Budget de plaidoyer

Qu'est ce qu'un budget ?

Un plaidoyer répondant à une mission politique est forcément constitué d'objectifs et d'activités qui exigent des dépenses de temps, de ressources ou de consommables. Le budget est donc la traduction chiffrée de toutes les activités du plaidoyer à venir.

Le budget est considéré dès lors comme un élément comptable dressant l'ensemble des recettes et des dépenses prévisionnelles pour les activités de plaidoyer prévues au cours de la période concernée à venir.

Comment confectionner un budget ?

Dans la phase de planification du plaidoyer, il faut confectionner un budget en tenant compte de l'identification des besoins et des priorités tout en évaluant les coûts unitaires et les coûts complets. Ce budget doit prendre en compte les frais de collecte de données et de recherche, les coûts de consultation des dépositaires d'enjeux, les frais de déplacement et de civilité (achat de la cola ou autres), les frais de réalisation et d'impression de supports d'information, les frais d'organisation des manifestations publiques (communications, sécurité, banderoles et autres), les frais de relations avec les médias etc....

Pour ce faire, il importe de procéder à l'inventaire des besoins prioritaires pour la conduite du plaidoyer et à leur chiffrage. Ici, il est important de disposer de normes élémentaires et de coût standard (prix de transport par kilomètre parcouru, frais de séjour, coût d'insertion média, etc..). Il faut aussi anticiper sur les sources de financement de ces activités. Ensuite, il faut organiser cette information selon de grande masse.

C'est par la pertinence, la clarté, la crédibilité, la viabilité et l'impact que doit avoir votre plaidoyer auprès de vos partenaires que vous pourriez obtenir des ressources partielles, additionnelles ou entières.

Exemple : Budget prévisionnel du projet de plaidoyer sur l'exode rural des jeunes filles

	Description	Quanté	Fréquence	Prix unitaire	Montant en FCFA
1					
	Forfait				500 000
	Total 1				500 000
2					
	Déplacements (transport)	4	4	5 000	80 000
	Contact téléphonique	2	4	2 000	16 000
	Réunions	5	1	10 000	50 000
	Lettres, e-mails	10	1	500	5 000
	Total 2				151 000
3					
	Frais de facilitation	2	3	25 000	150 000
	Perdiem des participants	30	3	3 000	270 000
	Frais de restauration (pause café, pause déjeuner)	32	3	3 000	288 000
	Frais de secrétariat	1	3	3 000	9 000
	Frais de matériel didactique	30	1	1 500	45 000
	Frais de communication	1	1	50 000	50 000
	Total 3				812 000
4					
	Frais de facilitation	2	3	25 000	150 000
	Perdiem des participants	30	3	3 000	270 000
	Frais de restauration (pause café, pause déjeuner)	32	3	3 000	288 000
	Frais de secrétariat	1	3	3 000	9 000
	Frais de matériel didactique	30	1	1 500	45 000
	Frais de communication	1	1	100 000	100 000
	Total 4				862 000
5					
	Frais de communication	1	1	100000	100000
	perdiem des organisateurs	4	1	5000	20000
	Collation	30	1	1000	30000
	Total 5				150 000
6					
	Mise à disposition d'un membre de	1	1	300 000	300 000

	Description	Quanté	Fréquence	Prix unitaire	Montant en FCFA
	l'équipe au niveau du parlement (forfait)				
	Total 6				300 000
7					
	Frais de mission	6	6	15 000	540 000
	Frais de transport	6	1	5 000	30 000
	Location de salle	1	6	15 000	90 000
	Frais de transport	1	6	10000	60000
	Frais de transport	1	6	3000	18000
	Location de salle	1	6	15000	90000
	Total 7				828 000
8					
	Forfait	1	1	50000	50000
	Total 8				50000
9					
	Forfait	1	1	50000	50000
	Total 9				50000
	TOTAL GENERAL				3 703 000

Quelles sont les sources de financement d'un budget ?

Les ressources qui composent le budget peuvent provenir de plusieurs sources.

Elles peuvent être de ressources internes (contributions volontaires des membres, cotisations des coalitions membres, dons). Elles peuvent aussi provenir des autorités étatiques par le biais du ministère de tutelle.

Certains projets de plaidoyer font recours à l'organisation d'événementiels (dîners, concerts, matchs de gala), à l'organisation de tombola pour collecter des ressources.

D'autres vendent de l'espace publicitaire dans leur site web, publications et autres supports de communications tels que les banderoles, les bandes annonces à la télévision.

La communauté concernée peut fournir une contribution par exemple sous la forme d'une prise en charge de certaines activités par une subvention de la collectivité locale (communauté rurale, mairie, conseil régional).

Des entreprises qui se trouvent sur le périmètre de la collectivité locale et qui portent un intérêt pour la réussite du projet de plaidoyer peuvent accorder des subventions.

Des fondations ou des bailleurs de fonds peuvent aussi accorder des dons.

Comment mobiliser des ressources pour le plaidoyer ?

Avant de commencer le travail de mobilisation de ressources, il importe de bien préciser pour soi-même et pour les partenaires potentiels, les raisons de la collecte de fonds et de s'assurer de la crédibilité de votre initiative en termes d'utilité sociale, de réputation et de notoriété.

Il importe aussi de se rappeler de l'importance de l'approche personnelle – les personnes donnent aux personnes qui aident les personnes.

Une fois les besoins de l'action de plaidoyer inventoriés (voir plus haut) et les sources de financement identifiées (personnes et institutions), il ne vous reste qu'à établir le plan de mobilisation de ressources résumant vos objectifs, activités, besoins, budget et calendrier d'exécution.

Ensuite il faut profiler les bailleurs de fonds potentiels en terme d'intérêts, d'engagement pour la cause, d'antécédents en matière de don et de capacités de donation.

Par la suite, vous devez prendre contact pour demander un rendez-vous. L'objet de la visite est d'exposer la finalité et les résultats attendus du plaidoyer en mettant l'accent sur les bénéficiaires susceptibles d'intéresser le partenaire. Puis, il faut formuler une demande explicite. Même si la réponse à la demande est négative, vous pouvez toujours demander à votre interlocuteur des conseils notamment sur d'autres personnes susceptibles de vous soutenir.

Enfin, il faut toujours remercier le donateur et si possible lui rendre compte de l'état des montants mobilisés, des dépenses effectuées et de résultats enregistrés.

III.3 Calendrier de plaidoyer

Qu'est ce qu'un calendrier ?

Un calendrier est un instrument listant les activités à mener, organisées de façon séquentielle, assorties de leur période de réalisation et si possible la définition des responsabilités.

Quelles sont les fonctions d'un calendrier ?

Un calendrier sert de repère dans la planification et la conduite d'activités. Il est un instrument de pilotage de la feuille de route du plaidoyer. Il permet de mieux coordonner les activités en servant d'outil de communication entre les parties prenantes. Enfin, il sert d'outils de suivi-évaluation des progrès et des résultats du plaidoyer.

Comment élaborer un calendrier de plaidoyer ?

La première opération consiste à identifier et à inventorier toutes les activités à réaliser et toutes les tâches à effectuer pour mettre en œuvre ces activités.

Ensuite, il faut estimer la durée nécessaire pour réaliser ces tâches, en tenant compte des ressources disponibles. Ce volume peut être exprimé en heures ou jours de travail. Par

exemple, pour les visites des leaders communautaires, il faut inclure : le temps de préparation de la visite, le temps de déplacement (aller et retour) et le temps de la conversation.

Puis, il faut calculer le temps/durée nécessaire pour accomplir toutes les tâches. Enfin, il faut identifier le responsable de l'action.

Exemple d'un calendrier simplifié d'un plaidoyer

Activités programmées	Période	Responsables
Entretiens avec les leaders communautaires	Mars 2008	Président de l'Association et Porte de parole de l'Association
Réunion d'information publique	Avril 2008	Porte de parole de l'Association
Conférence de presse	Avril 2008	Président de l'Association et Porte de parole de l'Association
Marche	Mai 2008	Membres et alliés
Contribution éditoriale	Mai 2008	Président de l'association
Visites des rédactions des médias	Mai-juin 2008	Porte de parole de l'Association
Point de presse de fin de campagne	Juillet 2008	Porte de parole de l'Association

III.4 Suivi-évaluation

Qu'est ce que le suivi ?

Le suivi est un processus qui consiste à observer et surveiller continuellement l'avancement du plaidoyer tout au long de sa mise en oeuvre à l'aide de critères assortis d'indicateurs de performance. Il s'agit d'une stratégie permettant de vérifier si le plaidoyer se déroule dans les conditions permettant l'atteinte des objectifs en suivant de façon rapprochée la progression des activités. Les résultats de cette activité permettent de corriger les écarts, de renforcer ou de réorienter le plaidoyer.

Qu'est ce que l'évaluation ?

L'évaluation est un processus qui consiste à apprécier périodiquement les changements descriptibles induits par des réalisations visibles dans les conditions de vie des populations concernées. On évalue pour mesurer l'atteinte des objectifs visés notamment les changements induits par le plaidoyer. L'accent est mis sur l'appréciation de l'efficacité et de l'efficience des activités de plaidoyer. Les évaluations peuvent être réalisées au début, à un moment précis du déroulement ou à la fin d'une activité de plaidoyer.

Ces changements peuvent concerner les effets tels que l'amélioration des conditions de vie des femmes alphabétisées ou l'amélioration de leurs revenus issus des activités génératrices de revenus.

Ces changements peuvent également concerner pour la communauté, en terme de :

- Impact politique et institutionnel : nombre de femmes alphabétisées occupant des postes d'élus locaux dans les communautés rurales,

- Impacts économiques : augmentation des revenus des femmes ayant participé au programme d’alphabétisation,
-
- Impacts sociaux : diminution du nombre de malade du paludisme et du choléra
- Impacts technologiques : renforcement des capacités des organisations communautaires de base et des associations sportives et culturelles.

Qu’est ce qu’un critère ?

Le critère est un fait observable caractérise par des indicateurs. Il peut concerner les objectifs, le processus, les résultats, les effets et les impacts du plaidoyer.

S’agissant des objectifs de plaidoyer, les critères peuvent concerner la progression dans l’atteinte (étapes franchies / restantes), les obstacles et les changements observés (pratiques, comportement).

Les critères concernant la présentation des messages peuvent porter sur les publics atteints, les réactions du public, la performance comparée des différents formats de message, la participation des médias et les performances du messenger.

Relativement au processus de décision, les critères peuvent porter sur le changement observé dans le comportement des décideurs, le niveau de participation des membres des associations au processus de décision, la diversité des autres organisations participant au processus des décisions, l’accessibilité de l’information pour les différents acteurs et les types de conflits résolus.

Concernant les ressources, les critères peuvent porter sur la disponibilité des ressources et la qualité des ressources humaines.

Qu’est ce qu’un indicateur ?

Un indicateur est un moyen de mesurer les résultats obtenus. Il peut être de quantité ou de qualité.

Les indicateurs de quantité fréquemment utilisés concernent les taux, les pourcentages, les nombres et des ratios.

Exemple :

- Part du budget de l’éducation accordée à l’alphabétisation (5% du budget alloué à l’éducation),
- Part du budget de la communauté rurale accordée à l’alphabétisation (3% du budget de la collectivité locale),
- Nombre de personnes alphabétisées maîtrisant l’écriture, la lecture et le calcul,
- Nombre de classes d’alphabétisation construites,

- Ratio personnes à alphabétiser par animateur.

Les indicateurs qualitatifs portent généralement sur le degré de satisfaction, la perception des changements en cours.

Exemple :

- Degré de satisfaction des populations à l'égard des formations en alphabétisation
- Degré de participation des femmes aux activités d'alphabétisation
- Pertinence des programmes d'alphabétisation pour le développement local

Critères de sélection des indicateurs

- Pertinence pour le suivi des indicateurs choisis
- Fiabilité de l'information
- Représentativité des publics cibles
- Coût abordable

Qu'est ce qu'une source de vérification ?

La source de vérification est un moyen de documentation, de preuve, de matérialisation des objectifs, activités et résultats de plaidoyer. Elle peut être un rapport d'activités, un procès-verbal de réunion, un exemplaire de support réalisé ou une enquête.

Étapes du suivi –évaluation

Le suivi évaluation est constitué de 6 étapes principales :

- Analyser les principaux acteurs concernés et ou affectés par le plaidoyer : identification des acteurs et de leurs intérêts, analyse de leur influence, définition d'une stratégie de participation des acteurs.
- Examiner les objectifs formulés au départ de l'activité de plaidoyer en utilisant les critères de spécificité, de mesurabilité, de réalisme, d'accessibilité et de faisabilité dans le temps. Ici, il importe de trouver un indicateur pour chaque mot clé de l'énoncé de l'objectif.
- Choisir la méthode de collecte de données (enquêtes avec des questionnaires, portrait des acteurs, articles de presse, compte rendu d'entretien, analyse documentaire, ...).
- Collecter les données, en précisant les sources d'information, les responsables de la collecte des données et la fréquence de la collecte des données.
- Analyser les données en passant par les étapes de description qui rend compte de l'état des observations. Ensuite, il faut expliquer les raisons des changements observés.
- Formuler des propositions d'ajustement en clarifiant le type d'action à entreprendre, le responsable de l'action, le délai de réalisation et les moyens à mettre en œuvre.

Comment organiser les informations ?

Une des approches possibles d'organisation des informations du plaidoyer est l'élaboration d'un cadre de suivi et d'évaluation comportant les niveaux de résultats (impacts, effets et extrants, les indicateurs pour chacun des résultats, les sources de vérification la fréquence de la collecte de l'information et la personne responsable de cette collecte.