

PLAIDOYER ET SUIVI DES POLITIQUES PUBLIQUES

Atelier de Mbalmayo, Cameroun 13 - 14 février 2013

PREAMBULE

Les organisations de la Société Civile sont désormais conçues comme partenaires des pouvoirs publics. Elles doivent être prises en compte dans le processus de développement. Non seulement, elles fournissent des services aux populations mais elles peuvent et doivent aussi participer à la construction de la citoyenneté et du débat public et peser sur l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques.

Les OSC ne sont plus essentiellement « des entreprises de l'économie sociale » mais sont aussi des interlocuteurs des pouvoirs publics, des acteurs majeurs et une composante essentielle de la vie politique, économique et sociale.

Dans le cadre de la mise en œuvre du Programme d'Appui à la Société Civile au Cameroun (PASC), un atelier de formation des OSC de 3^{ème} et 4^{ème} niveaux en plaidoyer et suivi des politiques publiques s'est déroulé à Mbalmayo du 13 au 14 février 2013.

Au terme de l'atelier, il est ressorti que ces dernières années, l'accent est mis sur le plaidoyer dans le travail des OSC. Les démarches antérieures réduisant les OSC au rôle de prestataires de services ont eu un effet limité. Les OSC peuvent avoir un impact profond et plus durable si elles parviennent à influencer les politiques, les décideurs et les dynamiques de pouvoir à tous les niveaux. Cependant, elles n'ont pas souvent les compétences nécessaires pour mener un travail efficace de plaidoyer et de suivi des politiques publiques.

Le PASC a décidé de publier ce guide à destination des OSC afin de leur fournir quelques stratégies pour l'action de plaidoyer et de suivi des politiques publiques. Il comprend des outils techniques et pratiques et des étapes à respecter leur permettant de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies efficaces de plaidoyer et de suivi des politiques publiques avec le plus grand nombre de partenaires possibles.

Les stratégies et méthodes de plaidoyer peuvent être apprises. Quels que soient les objectifs de plaidoyer, les composantes du modèle sont les mêmes. En outre, le plaidoyer repose sur la création de réseaux, la détermination des opportunités politiques et l'organisation de campagnes. Des initiatives coordonnées, bien ciblées et planifiées, obtiennent de meilleurs résultats en termes de changements légaux, institutionnels, sociaux et comportementaux.

Pour un plaidoyer efficace à différents niveaux et dans les différents contextes, les OSC doivent prendre conscience de la complexité de la démarche et bien comprendre le contexte dans le quel elle se réalise. Ce n'est que dans ces conditions que les effets du plaidoyer, à savoir les changements positifs dans la vie des bénéficiaires peuvent intervenir.

Bertin LUKANDA
Régisseur /Chef de Programme

SOMMAIRE

Introduction 1

| | |
|---|----|
| MODULE 1: ETAT DES LEUX DU SUIVI DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DE PLAIDOYER DANS LE CONTEXTE CAMEROUNAIS | 3 |
| 1-1- Préoccupations spécifiques liées au contexte..... | 3 |
| 1-1-1- Collecte de données et sources nécessaires aux actions des OSC engagées dans le suivi des politiques publiques ou le plaidoyer..... | 3 |
| 1-1-2- Opportunités qui rendent favorable le suivi des politiques publiques ou le plaidoyer | 4 |
| 1-1-3- Principales contraintes et menaces aux foules font face les OSC | 4 |
| 1-1-4- Canaux de communication mises en valeur par les OSC..... | 5 |
| 1-1-5- Difficultés principales des OSC à interagir avec les parties prenantes cibles..... | 6 |
| 1-1-6- Thèmes de formation sollicités par les participants | 8 |
| MODULE 2: COMPREHENSION DES CONCEPTS ET TERMES ASSOCIES | 9 |
| 2-1- Concept de plaidoyer..... | 9 |
| 2-1-1- Définition du plaidoyer..... | 9 |
| 2-1-2 - Différence entre plaidoyer et sensibilisation..... | 9 |
| 2-1-3- Définition d'une stratégie de plaidoyer | 9 |
| 2-1-4 - Construction d'une stratégie de plaidoyer..... | 11 |
| 2-1-5- Les différentes méthodes pour les plaidoyers..... | 16 |
| 2-1-6- Méthodes utiles pour faire passer des informations à ceux qui comprennent les problèmes mais ne connaissent pas nécessairement tous les faits..... | 17 |
| 2-1-7 - Principes pour mobiliser les populations et les pousser à agir..... | 17 |
| 2-1-8 - But du plaidoyer..... | 18 |
| 2-1-9- Objectif du plaidoyer..... | 18 |
| 2-1-10- Les indicateurs pour évaluer la réussite du plaidoyer..... | 19 |
| 2-1-11- Différents groupes cibles en plaidoyer..... | 20 |
| 2-1-12- Importance de la recherche..... | 20 |
| 2-1-13- Quelques résultats du plaidoyer..... | 21 |
| 2-1-14- Quelques outils de Fundraising/mobilisation des fonds pour le plaidoyer..... | 21 |
| 2-1-15- Définition d'un message de plaidoyer..... | 21 |
| 2-1-16- Etude de cas de plaidoyer..... | 24 |
| 2-1-17- Exercice pratique..... | 25 |
| 2-2- Compréhension du concept de suivi des politiques publiques..... | 27 |
| 2-2-1- Définition du suivi des politiques publiques..... | 27 |
| 2-2-2- Nature des politiques publiques..... | 27 |
| 2-2-3-Types de suivi des politiques publiques..... | 28 |
| 2-2-4- Finalité du suivi des politiques publiques | 28 |
| 2-2-5- Quelques conditions de mise en œuvre du suivi des politiques publiques ?..... | 29 |
| 2-2-6- Eléments des messages en matière de politiques publiques..... | 29 |
| 2-2-7- Exercices en groupes rotatifs..... | 29 |
| 2-2-8- Etude de cas pratiques de suivi des politiques publiques..... | 35 |
| 2-2-9-Exercice pratique..... | 35 |
| MODULE 3: AUTOCRITIQUE DES INITIATIVES DES OSC | 37 |

INTRODUCTION

- La société civile représente de plus en plus un segment de la société sur lequel se fondent les meilleurs espoirs de changement et de transformation sociale dans un environnement essentiellement dominé par la démocratisation. La société civile est à la fois dite sous-produit et catalyseur du mouvement démocratique. Dans le contexte camerounais, elle se veut plus présente à tous les niveaux et de toutes les tailles depuis les deux dernières décennies à la faveur du courant de décentralisation de l'administration qui a pour finalité d'améliorer la gouvernance aux niveaux central et local.
- Par société civile (SC), nous entendons « ...l'ensemble des organisations communautaires, des ONG d'exécution, des syndicats, des associations professionnelles, des organisations religieuses, des média, des associations d'étudiants, des coopératives et des autres groupes associatifs ».
- On attribue souvent à la société civile un rôle dans la gouvernance décentralisée qui comprend au moins quatre fonctions :
 - une fonction d'avocat pour la représentation des intérêts des circonscriptions ;
 - une fonction de prestation de services au niveau local dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'assainissement, etc ;
 - une fonction de partenaire du gouvernement dans la planification du développement, la mobilisation des ressources et la promotion d'une meilleure compréhension du système de décentralisation ;
 - une fonction de surveillant de l'activité gouvernementale.
- Cependant, pour pouvoir remplir ses fonctions et jouer pleinement son rôle, la société civile camerounaise doit être acceptée et prise en compte par les pouvoirs publics. Ceci suppose qu'elle exerce une influence suffisante, permanente et pertinente sur le politique. L'expérience a montré que pour parvenir à une telle influence, il est indispensable que la société civile se dote de certaines capacités ou compétences qui lui permettent d'analyser et de comprendre le contexte ambiant ainsi que les processus de décision, de mener des initiatives ciblées avec à la clé une formulation de politiques alternatives, de développer et mettre en œuvre une communication stratégique efficace, de mettre en place des mécanismes de réseaux et alliances stratégiques.
- L'existence d'instances formelles de concertation entre les pouvoirs publics et la société civile notamment sur le Document de stratégie de la croissance et de l'emploi (DSCE), le Programme national de développement Participatif (PNDP), le budget d'investissement public (BIP), les accords de partenariat Afrique-caraïbes-Pacifique avec l'Union européenne ..., malgré l'irrégularité de leurs sessions offre une opportunité pour la société civile d'expérimenter son influence.
- Au lieu de se leurrer de ce que les avis qu'elle émet et les propositions qu'elle fait ne sont généralement pas pris en compte, la société civile a tout intérêt à mieux s'organiser et développer ses pratiques de suivi des politiques publiques et ses méthodes et approches de plaidoyer.

- En tant que représentante des populations légitimée par ses actions, la société civile devrait saisir la pression des partenaires bilatéraux et multilatéraux qui défendent l'implication et la participation libre, entière, indépendante, active et effective de la société civile dans les politiques publiques pour mieux asseoir son efficacité. Au vu de cette exigence qui oblige les pouvoirs publics à composer avec la société civile, les OSC ne devraient plus agir en amateur. En effet, le professionnalisme, la rigueur méthodologique et scientifique, la capacité à proposer des solutions et à convaincre, sont les ingrédients qui militent en faveur de la prise en compte des OSC comme des partenaires au sérieux pour le développement.

- Les OSC ralliant ces qualités voient leur prise en compte dans le processus d'élaboration des politiques publiques augmenter et leur capacité d'influence s'accroître. Ce qui élargit leur espace de plaidoyer et de suivi des politiques publiques et permet le renforcement de la gouvernance démocratique et une plus grande participation des populations dans les processus de prise de décisions.

- C'est dans la quête d'un tel objectif qu'à la suite du programme d'appui à la structuration de la société civile au Cameroun (PASOC) qui a permis le renforcement des OSC de 3^{ème} et 4^{ème} niveau, un nouveau programme d'appui à la société civile camerounaise intitulé PASC a été conçu. Ce programme a pour objectif global de contribuer à une gouvernance politique, économique et sociale, responsable, transparente et participative au Cameroun à travers une meilleure information et implication des Organisations de la société Civile (OSC) dans la définition, la programmation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes et politiques de développement.

- Mais les faiblesses à surmonter par les OSC de 3^e et 4^e niveaux pour se mettre à la hauteur des toutes ces attentes sont encore nombreuses et variées. Après avoir dressé un état des lieux de la problématique du suivi des politiques publiques et du plaidoyer dans le contexte des OSC au Cameroun où il sera question d'évaluer les expériences des réseaux et plates formes en matière de suivi des politiques publiques et de plaidoyer/lobbying (I), il faudra par la suite améliorer la compréhension des concepts et des termes associés en essayant de les clarifier (II). Cette partie traitera séparément du plaidoyer (A) et du suivi des politiques publiques (B).

MODULE 1

ETAT DES LIEUX DU SUIVI DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DE PLAIDOYER DANS LE CONTEXTE CAMEROUNAIS

- Afin d'aider les participants à comprendre plus profondément les difficultés que leurs organisations rencontrent sur le terrain du suivi des politiques publiques ou de plaidoyer, des préoccupations spécifiques portant sur le contexte ont été abordées et les initiatives des OSC présentes ont fait l'objet d'un auto critique.

1.1- Préoccupations spécifiques liées au contexte

1.1.1- Collecte des données et sources nécessaires aux actions des OSC engagées dans le suivi des politiques publiques ou le plaidoyer.

- Recherche documentaire (sources secondaires) : les sources d'information proposent différents types de données comme les statistiques et rapports publics, les archives des églises, les rapports et documents indépendants, les archives des communautés, les évaluations sur l'environnement, les documents universitaires, les indicateurs de pauvreté, les rapports sur les droits de l'homme, les récits de témoins oculaires, les rapports d'instituts internationaux, les preuves légales, les articles diffusés par les médias, les rapports de mise œuvre ainsi que les résultats des évaluations des politiques publiques, des programmes et projets gouvernementaux, des recherches qualitatives et statistiques, les discours, les documents de politique ou les cadres de référence (DSCE, Vision 2035, PNG...etc).
- Enquêtes/sondages (sources primaires) : demandent technicité et ressources. Les OSC peuvent faire recours à des spécialistes pour garantir un caractère scientifique à leur travail. Les OSC pourraient coopérer avec les Universités et centres de recherche ou même mettre à contribution des étudiants.

1.1.2 - Opportunités qui rendent favorable le suivi des politiques publiques ou le plaidoyer

→ Outre le contexte de démocratisation et de décentralisation, il y a la disponibilité de l'information qui facilite le suivi des politiques publiques et le plaidoyer. Il existe un grand nombre d'endroits où les OSC peuvent trouver des informations pertinentes et crédibles.

1.1.3 - Principales contraintes et menaces dont font face les OSC

- Environnement juridique imprécis (lois 1990 sur les associations et loi 1999 sur les ONG) ;
- Rareté des ressources (pas de subvention, dépendance vis-à-vis des bailleurs étrangers) ;
- Violence à l'encontre des OSC engagées dans le plaidoyer (opposition) ;
- Réticences vis-à-vis des OSC qui font le suivi des politiques publiques (opposition) ;
- Faibles capacités techniques des OSC (très faible niveau de spécialisation).

→ S'engager dans le suivi des politiques publiques et/ou le plaidoyer, c'est devenir un acteur de la diplomatie et des négociations devant contribuer à l'élaboration des politiques publiques. Il faut donc limiter voire éviter toute attitude d'affrontement mais aussi :

- Créer et renforcer les relations avec ceux au pouvoir qui pourraient vous aider dans des situations difficiles ;
- Travailler en réseau pour vous donner le poids du nombre ;
- Travailler avec des alliés externes qui ne sont pas menacés par le même problème ;
- Traiter vos adversaires avec respect afin de ne pas les pousser à la violence. Il n'y a pas d'ennemi dans le champ de la transformation sociale, mais de potentiels alliés et adversaires qui peuvent changer de position à tout moment.

1.1.4 - Canaux de communication mis en valeur par les OSC

- Meeting et Manifestations publiques ;
- Pétitions/correspondances ;
- Médias traditionnels (radio, télévision, presse écrite, Internet/réseaux sociaux) ;
- Rapports.
- Les réunions sont aussi des cadres appropriés pour communiquer sur son thème ou le suivi des politiques. C'est le cadre du lobbying ou de la négociation. Pour se faire, il existe quelques principes clés qu'il convient de garder à l'esprit lorsqu'on va à la rencontre des parties à influencer.
- Respect: il vaut mieux faire des critiques constructives, être respectueux et ne pas attaquer personnellement les décideurs, au risque de se voir fermer tout contact futur .
- Sincérité: représenter précisément votre position comme celles des autres, offrant des preuves pour chaque plainte qu'ils effectuent.
- Confidentialité: ne pas révéler à un tiers les informations confidentielles données par un décideur, sans la permission de ce dernier.
- Intégrité: faire en sorte que tous les problèmes auxquels vous formulez des demandes aux décideurs de s'attaquer, soient aussi étudiés en interne. Ne pas faire le contraire de ce pourquoi on lutte.
- Constance des positions/politiques: ne pas réclamer un statut politique pour les points de vue lorsqu'il n'existe pas de politique. En cas de doute, s'abstenir.
- Contacts appropriés: toujours faire connaître les réunions à tenir avec les décideurs et bien les planifier.

Ne pas oublier que votre carnet d'adresse (nombre de cartes de visites) constitue un puissant instrument de plaidoyer.

1.1.5 - Difficultés principales des OSC à interagir avec les parties prenantes cibles

- faible ouverture des cibles/ faible volonté/refus de coopérer/méfiace ;
- mauvaise interprétation des enjeux de l'action ;
- divergence d'intérêt ;
- faible structuration des bénéficiaires ;
- système trop centralisé.

➔ *Réussir dans le suivi des politiques publiques ou le plaidoyer, c'est réussir à influencer les cibles. Il vous faut de bons talents de négociateur. Ceci garantira que vos interlocuteurs comprennent bien les points que vous formulez et vous aident à les convaincre de suivre les mesures suggérées. De mauvaises habitudes dans les négociations par contre, révolteront les personnes à qui vous vous adressez et ruineront votre message.*

Quelques bonnes pratiques dans la négociation

DEUX PARTIES GAGNANTES :

- Recherchez des solutions qui seront à l'avantage des deux parties. Soyez prêts à faire des compromis dans certains domaines et précisez bien ce que vous n'acceptez pas de négocier. Essayez de réfléchir à ce que vous pouvez offrir afin que l'autre parti soit satisfait.

POSEZ DES QUESTIONS :

- afin d'identifier les domaines où les deux partis peuvent obtenir des avantages. Ceci évite de tomber dans la spirale d'attaques et de défenses.

DEMANDEZ LA PERMISSION :

- Ceci vous met en position de contrôle sans avoir à vous battre pour parler : « 'aimerais suggérer... » ou « Est-ce que je peux vous demander si ... ? »

TESTEZ ET RESUMEZ :

- Faites en sorte que tout le monde a bien compris, qu'ils interprètent toutes les choses de la même manière et qu'ils sont bien d'accord sur les points d'action. Ceci permet de renforcer la confiance mais aussi d'éviter la confusion et la rupture des relations plus tard.

EXPLIQUEZ VOS MOTIFS :

- aux autres partis pour qu'ils comprennent bien pourquoi vous proposez ces mesures particulières. Il ne faut pas qu'ils puissent penser que vous avez des intentions cachées.

SOYEZ TOUJOURS SENSIBLE :

- aux changements d'humeur, aux révélations ou actions inattendues, aux réponses défensives, à l'ennui ou au manque d'intérêt. Changez votre approche de manière adéquate.

SACHEZ QUAND VOUS ARRETER :

- Soyez conscient des limites à ne pas franchir dans un domaine particulier lorsque vous posez vos questions. Soyez prêt à remettre la réunion à plus tard si nécessaire.

ECOUTEZ ET EVEILLEZ L'INTERET :

- Ecoutez les inquiétudes de l'autre partie et essayez d'y répondre. Laissez les autres parler en premier si nécessaire.

1.1.6 - Thèmes de formation sollicités par les participants

- Les OSC souhaitent être renforcées sur les aspects suivants :
- Etapes normales/démarche de suivi des politiques publiques;
 - Cadre législatif d'implication des OSC;
 - Elaboration d'un projet/processus de plaidoyer y compris le suivi et évaluation du plaidoyer;
 - Travail en réseau;
 - Fundraising (Recherche et mobilisation de financement);
 - Mobilisation des décideurs;
 - Technique du Lobbying.

Les OSC sont conseillées de consulter le site www.klitoo.com pour accéder à d'autres ressources sur le plaidoyer notamment le document de formation de base administrée par le PASOC sur le plaidoyer.

MODULE 2

COMPREHENSION DES CONCEPTS ET TERMES ASSOCIES

2.1 - Concept de plaidoyer

2.1.1- Définition du plaidoyer

→ Le plaidoyer pourrait être défini comme un processus dynamique, démocratique et relationnel qui permet d'aboutir à un ou des changements significatifs, de résoudre un problème important qui concerne un groupe, une communauté, par une décision concertée sur la demande et la participation des intéressés, avec l'assistance de partenaires convaincus et engagés pour cette cause.

2.1.2 - Différence entre plaidoyer et sensibilisation

| Sensibilisation | Plaidoyer |
|---|---|
| C'est une action consistant à informer et à vouloir faire adhérer un public donné à une question, un problème, etc. | englobe la sensibilisation mais c'est une action plus large et dépasse la phase de sensibilisation. |

Le plaidoyer consiste à faire faire. Amener une cible àfaire/entreprendre..... quelque chose d'ordre politique.

“Partout où un changement doit se faire, le plaidoyer a un rôle à jouer”.

2.1.3 - Définition d'une stratégie de plaidoyer

→ Avant de décider de s'engager dans le plaidoyer et de choisir l'objectif de plaidoyer, il faut bien étudier le contexte social, économique, politique et juridique. Sur le plan juridique par exemple, il faut comprendre et maîtriser le cadre légal et réglementaire en rapport avec l'objectif de plaidoyer afin de résister aux politiques externes. Une stratégie de plaidoyer bien conçue et adaptée au contexte est susceptible de venir à bout des problèmes visés. Pour cela, une bonne organisation interne et une bonne préparation sont indispensables pour le succès de la stratégie.

- Un tel succès passe par la recherche des ouvertures politiques auprès des instances législatives, exécutives ou dans l'opinion publique offrant des opportunités de réforme. Il importe aussi de savoir que les lois, règles et procédures législatives sont souvent nombreuses et changeantes.

- D'où la nécessité de se mettre à la page à travers par exemple une structure de veille permanente dont l'intérêt sera d'enregistrer toutes les évolutions possibles afin de savoir avec précision qui, quand et comment dérouler un message. Dans tous les cas, avant de décider d'entreprendre un plaidoyer, il faut adopter une attitude critique pour examiner si vous disposez suffisamment d'informations, si vous avez une bonne compréhension et le soutien nécessaire pour planifier votre intervention.

Quelques questions à poser avant de décider s'il faut entreprendre un plaidoyer ou non

→ PROBLEME :

Faut-il vraiment s'en occuper maintenant ? Est-ce un problème urgent ?

→ CAUSES :

Etes-vous sûr de bien comprendre les causes du problème et comment vous attaquer ?

→ EFFETS :

Pouvez-vous identifier les effets du problème et les étayer par des informations sûres ?

→ AUTRES ACTIONS POSSIBLES :

Le plaidoyer représente-t-il la meilleure manière de vous attaquer à ce problème ?

→ CIBLES :

Etes-vous bien certain des personnes qui sont à l'origine de ce problème et celles qui ont le pouvoir de faire changer les choses ? Pouvez-vous les contacter et avez-vous une chance de les influencer ?

→ ALLIES :

Etes-vous certain des personnes qui vont vous soutenir et de l'aide qu'elles sont supposées vous donner ?

→ IMPLICATION DE LA COMMUNAUTE :

La communauté est-elle mobilisée et impliquée dans la proposition de plaidoyer ? Une fois évaluées les informations que vous avez rassemblées, si vous décidez de choisir l'option du plaidoyer, il vous faudra commencer par définir une stratégie.

2.1.4 - Construction d'une stratégie de plaidoyer

L'élaboration d'une stratégie de plaidoyer passe globalement par les cinq étapes ci-dessous :

Étape 1 : Former un Comité de plaidoyer

Le Comité doit être constitué de personnes qui doivent répondre au quotidien du plaidoyer. La taille du comité doit être réduite. Cependant, il faut se rassurer que le Comité est assez représentatif de la configuration de l'OSC. Aussi, delà de la représentation à proprement parler, les membres des Comité de plaidoyer doivent être familiarisés avec les principaux problèmes réglementaires, législatifs et politiques qui se posent aux membres de l'association et avoir une bonne connaissance du processus d'élaboration des politiques dans le

pays. Il est nécessaire de consacrer du temps pour le renforcement des capacités ou la formation des membres du comité de plaidoyer, afin que chacun soit à même de comprendre les différentes facettes du problème politique à l'étude, ainsi que les rôles et responsabilités et les procédures de plaidoyer.

Étape 2 : Sélectionner les thèmes à défendre

En fonction du problème, le Comité devra soigneusement choisir les thèmes pertinents à aborder. Ce choix peut se faire sous forme d'enquête auprès des groupes affectés par le problème. Il peut aussi se faire à travers des réunions avec ces groupes pour des discussions focalisées. Les aptitudes et connaissances des dirigeants de l'OSC et des membres du Comité de plaidoyer doivent être exploitées dans le cadre de la conception des questions de l'enquête ou des guides de discussion.

Sur la base de ces informations, des thèmes émergeront et seront classés par ordre de priorité en fonction de critères spécifiques dont en voici quelques uns :

- concernent un grand nombre de personnes ou groupes
- concernent les défauts de politiques, lois ou règlements particuliers (par opposition à des incidents isolés qui ne découlent pas nécessairement de ces défauts)
- peuvent être résolus par des propositions politiques spécifiques qui ont une chance de réussite raisonnable à court terme (éviter les thèmes qui requièrent un remaniement de la constitution ou de l'ensemble du système réglementaire) ;
- ne sont pas contestés par des groupes puissants ou des législateurs ou encore le grand public
- ne portent pas préjudice à l'image ou à la réputation de l'organisation.

Étape 3 : Développer les solutions proposées

→ Après identification des thèmes prioritaires, l'OSC devra développer les solutions politiques adaptées qu'elle veut aller défendre. Il est impératif que le Comité de plaidoyer rédige un document de position détaillé sur le problème, énonçant clairement la philosophie de l'organisation et étayant les solutions proposées des preuves nécessaires.

→ Ce document (livre blanc ou vert) aidera les membres à structurer leurs idées sur une politique déterminée et à préparer des arguments solides en faveur ou en défaveur. Quel que soit le cas de figure, les propositions de solutions seront plus fortes si elles dérivent d'une recherche minutieuse et d'interviews d'experts en la matière.

→ Par conséquent, le Comité de plaidoyer devra s'adresser aux universités et groupes de réflexion afin d'ouvrir la discussion et de bénéficier d'un apport précieux. Il faut être le plus spécifique possible dans les recommandations politiques, car l'énoncé d'un souhait général tel que « diminuer les taxes » par exemple, est beaucoup trop vaste pour être jouable.

Un document de politique bien préparé comprendra :

- un aperçu du problème ;
- une description de l'impact du problème sur la vie des populations, l'efficacité ou la crédibilité du gouvernement et la société (pourquoi est-ce important ?) ;
- la recommandation politique concrète de l'OSC (étayée par des preuves, se fondant sur les expériences similaires d'autres pays ou régions, etc.) ;
- les arguments probables de l'opposition et les contre-arguments.

Étape 4 : Élaborer la stratégie de plaidoyer d'ensemble

Une stratégie est un ensemble d'outils mis en œuvre selon un calendrier spécifique pour atteindre un objectif particulier – dans ce cas, influencer les décisions politiques. Il conviendra d'identifier les principaux facteurs d'influence. En effet, il est extrêmement utile pour l'OSC d'avoir une connaissance approfondie du fonctionnement du processus d'élaboration des politiques et des facteurs pouvant influencer chaque question. Il faut circonscrire l'échelon auquel appartient le thème (local, régional ou national) ; identifier à quelle branche de l'élaboration des politiques le thème a trait (législative, réglementaire ou exécutive, judiciaire). Il faudra aussi identifier les partisans et opposants de chaque thème, et adapter le message à chaque public visé.

Étape 5 : Développer les matériaux de plaidoyer ciblés

Une des façons les plus efficaces d'entamer une réforme politique et économique est d'éduquer le public sur les thèmes qui sont choisis – l'opinion publique est vacillante jusqu'à ce qu'un vaste consensus sur la réforme soit atteint. La méthode la plus facile et la moins coûteuse est d'utiliser le matériel imprimé et audio/vidéo existant. Il existe un certain nombre d'outils différents disponibles qui aident à tirer profit des médias et à personnaliser les messages en fonction du public particulier auquel le plaidoyer s'adresse.

Questionnement de base pour une stratégie de plaidoyer

Les questions ci-dessous forment un guide succinct de référence pour vous aider à voir les types d'information dont vous avez besoin et qui vous permettront de bâtir votre stratégie et surtout choisir les bonnes méthodes.

→ Quel est le problème ?

Est-ce sérieux ? Est-ce urgent ?

→ Quels sont les effets du problème ?

Comment ce problème affecte-t-il les personnes les plus pauvres/l'église ? A-t-il un effet important sur certains groupes ? Si oui, sur qui et de quelle manière ? Avez-vous suffisamment d'informations ?

→ Quelles sont les racines du problème ?

Quel rôle jouent les différentes politiques et pratiques du gouvernement national ? Quel est le rôle des églises et des autres groupes ? Quelle est la contribution des facteurs culturels et environnementaux ? Les pauvres peuvent-ils participer aux prises de décision ?

→ Que pensez-vous qu'il faille faire ?

Que proposez-vous ? Quels en sont les avantages et les inconvénients ? Pouvez-vous défendre votre position ? Vos propositions sont-elles vraiment réalistes ? Comment allez-vous mesurer la réussite ? Avez-vous une bonne idée de la manière dont les changements vont arriver ?

→ Qui a le pouvoir d'amener des changements ?

Le gouvernement, les églises, les sociétés, les chefs de communautés ? Pouvez-vous les atteindre ? Sont-ils ouverts aux discussions ? Sont-ils d'accord sur le fait qu'ils ont une responsabilité pour changer l'état des choses ? Peuvent-ils vraiment faire quelque chose ?

→ Qui s'attaque à ce problème en ce moment ?

Pouvez-vous travailler avec eux ? Leurs actions sont-elles efficaces ? Qu'est-ce qui aurait besoin d'être modifié ? Existe-t-il des personnes qui ne se sont pas attaquées au problème mais que vous pourriez persuader de vous aider ?

→ Quels sont les risques liés à l'engagement dans un plaidoyer ?

Qu'est-ce que vous avez fait pour réduire les risques ? Quels sont les risques si vous n'essayez pas de vous attaquer au problème par un plaidoyer ? Quelles hypothèses avez-vous émises sur les causes et les effets du problème, sur les personnes au pouvoir mais aussi sur vos propres capacités ?

→ Quelles méthodes pouvez-vous utiliser ?

Vous sentez-vous à l'aise dans l'utilisation de ces méthodes ? Ont-elles fait leurs preuves dans le passé ? Avez-vous d'autres options ? Avez-vous les ressources et savoir-faire nécessaires pour bien les utiliser ?

2.1.5 - Les différentes méthodes pour les plaidoyers

Il existe différentes méthodes et actions que l'on peut utiliser en matière de plaidoyer. Le tableau suivant donne les méthodes les plus courantes qui sont utilisées la plupart du temps dans les différentes étapes de plaidoyer. Les actions sont déterminées par les objectifs, le savoir-faire, les ressources et les cibles à influencer.

| METHODES | EXPLICATION | UTILISATION COURANTE | EXEMPLES |
|--------------------------------|---|---|---|
| Travail en réseau | Etablir des alliances avec le plus grand nombre possible de personnes Créer un courant pour changer | Pour rendre viables toutes les actions de plaidoyer à long terme Lorsque vous n'avez pas de savoir-faire ou que vous n'êtes pas assez nombreux | Rencontrer d'autres chefs de communauté Echanger des informations par l'e-mail Conférences communes |
| Lobbying | Parler directement au groupe cible pour expliquer en détail le problème et la solution proposée | Lorsque le groupe cible est ouvert, prêt à écouter les faits et des arguments méthodiques | Réunions Conversation téléphonique Présentation succincte de documents Réunions publiques |
| Sensibilisation | Informer les gens de la situation pour qu'ils soient bien conscients des problèmes Bien souvent la première étape des plaidoyers | Lorsque les informations sont cachées Quand les problèmes sont complexes Pour renforcer la confiance en soi | Formation Réunions de la communauté Offices à l'église Affiches et prospectus |
| Mobilisation | Etroitement lié à la sensibilisation et aux médias Implique d'exploiter la « pression publique » pour que le plus grand nombre possible de personnes contactent les décideurs et demandent un changement | Lorsque les décideurs peuvent être influencés par l'opinion publique Pour montrer la puissance des sentiments sur ledit problème Pour utiliser la puissance du nombre et de l'organisation | Le public écrit des lettres Marches et rassemblements Le public écrit des lettres Marches et rassemblements |
| Travail avec les Médias | Utiliser la radio, les journaux et la télévision (possédés par d'autres au lieu d'utiliser vos propres médias, comme une lettre d'information) | Lorsque vous ne pouvez pas contacter directement les décideurs Pour toucher les gens en dehors de votre situation locale | Coup de téléphone par la radio Communiqué de presse envoyé aux journaux Communication d'informations à un journaliste |

2.1.6 - Méthodes utiles pour faire passer des informations à ceux qui comprennent les problèmes mais ne connaissent pas nécessairement tous les faits

- Réunions publiques et manifestations;
- Projections de diapositives;
- Lettres d'information;
- Emissions de radio;
- Réunions communautaires;
- Articles dans les journaux;
- Films en plein air;
- Tract d'informations;
- Outils PRA et APA;
- Communiqués de presse;
- Affiches.

2.1.7- Principes pour mobiliser les populations et les pousser à agir

- **Incluez les personnes qui sont touchées par le problème**, afin qu'elles prennent la responsabilité de plaider pour leur propre cause.
- **Précisez ce que vous essayez de réaliser** en mobilisant les gens pour que vos actions ne soient pas confuses.
- **Choisissez soigneusement vos méthodes**, selon ce qui sera le plus efficace et approprié mais aussi selon ce que les gens seront prêts à faire.
- **Votre message doit être précis**, utilisez des slogans si nécessaire.
- **Encouragez des actions faciles à réaliser** afin que les gens puissent se joindre rapidement et agir. Un grand nombre de personnes réalisant une action simple comme de signer une pétition peut avoir plus d'influence qu'une poignée de personnes réalisant une action plus élaborée comme écrire une lettre complexe.
- **Organisez des actions amusantes** comme un carnaval ou un défilé. Généralement, ils renforcent la solidarité et le soutien.
- **Éviter la violence**, elle ne peut que discréditer votre message. Il est douteux qu'elle permette d'effectuer les changements désirés.

2.1.8 - But du plaidoyer

C'est l'intention générale du projet. C'est une déclaration globale de ce que vous voulez essayer de faire. Il est à long terme. Le but donne une direction. Il vous permet de savoir où vous allez mais il lui faut une carte à suivre (la stratégie) pour vous montrer comment y parvenir.

Le but fait (souvent) référence aux avantages qui devraient être obtenus par les personnes affectées par le problème en question.

Exemples :

- Améliorer la santé des enfants dans la région ;
- Garantir que les femmes soient représentées équitablement dans les prises de décision ;
- Dénoncer la corruption publique.

2.1.9 - Objectif du plaidoyer

L'objectif est l'impact espéré ou les effets des travaux que vous effectuez, c'est le changement précis que vous voulez voir arriver. C'est la partie la plus importante de votre stratégie.

Les objectifs font plutôt référence aux changements désirés dans les politiques et la pratique. Ce sont ces changements qui devraient contribuer au but.

Les objectifs en plaidoyer doivent être F.U.T.E.S = **F**aisables – **U**tiles – **T**emporaires – **E**valuables - **S**pécifiques

Si les objectifs sont FUTES, l'indicateur devient alors l'objectif une fois qu'il est réalisé. C'est souvent l'objectif au passé.

Exemples :

- (Faire) Augmenter de 20% en 3 ans, le montant du budget alloué aux investissements dans le budget du ministère de l'agriculture et du développement rural (MINADER);
- (Faire) Augmenter de 10% en 3 ans, le nombre de femmes participant aux comités de village dans une région particulière;
- Amener le gouvernement à accorder des subventions aux OSC dans les quatre années à venir.

2.1.10 - Les indicateurs pour évaluer la réussite du plaidoyer

Les indicateurs sont souvent clairs.

Exemples (par rapport aux objectifs ci dessus):

- Taux d'augmentation du budget des investissements du MINADER;
- Taux d'augmentation du nombre de femmes ;
- Subventions accordées.

Il arrive cependant que dans certains cas, l'on soit amené à trouver d'autres indicateurs bien moins évidents comme par exemple "compter combien de fois la presse nationale mentionne votre campagne".

2.1.11 - Différents groupes cibles en plaidoyer

Un groupe cible est un ensemble particulier de personnes ayant les mêmes caractéristiques devant être atteint.

- ➔ Les cibles directes (cibles primaires) : Ce sont les décideurs qui ont le pouvoir effectif de changer, renforcer, amender une loi, un règlement, un traité, une coutume, etc. Leur décision affecte directement l'objectif de plaidoyer. Les publics cibles primaires sont donc les acteurs directs du changement que l'on cherche à réaliser par des actions de plaidoyer.
- ➔ Les cibles indirectes (cibles secondaires) : ne décident pas du changement mais sont capables d'influencer très fortement les décideurs dans un sens ou dans un autre dans la mesure où leurs opinions influencent les cibles primaires : ils peuvent favoriser ce changement ou s'y opposer.

2.1.12 - Importance de la recherche

Tous les travaux de plaidoyer doivent être basés sur des informations précises, sûres et suffisantes. Un plaidoyer nécessite de bonnes informations pour :

- comprendre le contexte dans lequel vous allez travailler. Tout particulièrement pour :
- comprendre les causes et effets du problème particulier pour lequel vous recherchez une solution ;

- garantir que chaque réponse prend bien en considération tous les facteurs, qu'elle soit bien la plus appropriée mais aussi la plus efficace pour la situation donnée ;
- comprendre comment le contexte évolue afin que chaque réponse puisse être à la hauteur des futurs besoins potentiels ou puisse éviter que des problèmes surgissent ;
- justifier toutes les actions prises aux yeux de votre organisation, des bénéficiaires, des autres personnes avec lesquelles vous travaillez et de celles qui assurent le financement ;
- tirer les leçons des réussites et échecs passés ;
- fournir de bons éléments pour vos arguments
- comprendre ce que les autres font afin d'éviter les répétitions et collaborer si nécessaire

2.1.13 - Quelques résultats du plaidoyer

L'on peut ne pas atteindre les objectifs du plaidoyer fixés au départ. Ceci ne veut pas forcément permettre de réorienter le plaidoyer. Par exemple :

- une bonne connaissance du processus d'élaboration des politiques
- la consolidation des efforts entre les mouvements, les organisations et les individus poursuivant les mêmes objectifs
- a disposition d'informations suffisantes nécessaires pour comprendre les causes et les effets du problème.

2.1.14 - Quelques outils de Fundraising/mobilisation des fonds pour le plaidoyer

D'autres outils en dehors des documents projets peuvent être mis au service de la mobilisation des ressources :

- Press Book : ou coupures de presse sur les succès ou les efforts de plaidoyer des OSC ;
- Résultats des recherches ;
- Capitalisation des bonnes pratiques ;
- Outils de communication produits.

2.1.15 - Définition d'un message de plaidoyer

Un message est une initiative par laquelle son auteur crée une situation de communication avec un destinataire dans une intention précise, avec un projet explicite (invitation à une réunion, demande de local...). L'enjeu, pour l'auteur, est de se faire comprendre par le destinataire, et de susciter une réponse.

- **Un message clair** a un contenu qui répond sans ambiguïté aux questions suivantes :
- Qui ? (qui est l'auteur ?)
- A qui ? (qui est concerné ?)

- Quoi ? (de quoi s'agit-il ?)
- Où ? (dans quel cadre ça se passe ?)
- Quand ? (à quel moment ?).

a. Cinq éléments-clés des messages

Le contenu effectif du message en lui-même n'est qu'une partie d'un message. D'autres facteurs non verbaux, tels que la personne qui présente le message, le lieu où se déroule le message ou le bon moment du message sont aussi importants, ou plus importants que le contenu tout seul. En outre, il arrive parfois que ce qui n'est pas dit envoie un message plus percutant que ce qui est dit.

Contenu/idées : Quelles sont les idées que vous voulez communiquer ? Quels sont les arguments à utiliser pour persuader votre public ?

Langage : Quels sont les mots que vous choisirez pour faire passer clairement et efficacement votre message ? Existe-t-il des mots que vous devriez utiliser ou ne pas utiliser ?

Source/messager : A qui répondra le public, qui trouvera-t-il crédible ?

Forme : Quelles sont les manières dont vous présenterez le message pour un impact maximum ? A savoir une réunion, une lettre, un dépliant ou une publicité radiophonique ?

Temps et lieu : Quel est le meilleur moment pour apporter le message ? Existe-t-il un endroit où vous pourriez apporter votre message qui renforcerait sa crédibilité ou lui conférerait plus de poids politique ?

b. Trois conseils pour formuler et présenter les messages

→ **Présenter un message constant au public visé par le biais de divers canaux sur une période prolongée.** Les messages ne seront pas absorbés et n'influenceront pas le public en l'espace de 24 heures; la répétition est cruciale. La constance est également très importante car il ne faut pas changer le fond du message tant que votre public ne l'a pas «absorbé». Donner le même message sous des formes différentes avec des mots différents pour qu'ils ne deviennent pas ennuyeux.

- **Vérifier que le message est apporté par le biais d'une source crédible aux yeux du public spécifiquement ciblé.** Le messenger est souvent aussi important (et parfois plus important) que le message lui-même. Par exemple, si vous voulez arriver au public par le biais de la presse, utilisez un journal très lu et très respecté. Si vous ciblez les parents, essayez de les atteindre par le biais des associations de parents d'élèves ou d'autres parents.

- **Créer un message que le public comprendra. En d'autres mots, utiliser le « langage » du public cible.** Eviter les termes techniques ou le jargon. Si vous utilisez des tableaux ou graphiques pour votre présentation du message, veillez à ce qu'ils restent extrêmement clairs, simples et faciles à comprendre. Utilisez des mots ou phrases qui ont des images positives et frappantes et non pas des termes pouvant avoir des connotations négatives. Par exemple, parfois il vaut mieux utiliser « espacement des naissances » plutôt que « régulation des naissances » ou « planification familiale »

2.1.16 - Etude de cas de plaidoyer

Le marché des initiatives a permis de choisir et d'étudier un cas pratique de plaidoyer mené par l'ACDIC la « **Lutte contre l'importation massive du poulet congelé** ».

Le choix s'est basé sur la clarté et l'exhaustivité de la stratégie.

- **Plaidoyer de l'ACDIC : Lutte contre l'importation massive du poulet congelé**

L'ACDIC est un réseau qui dispose de représentations sur l'ensemble du territoire national, avec des soutiens et relais au niveau international. Le plaidoyer initié pour amener le gouvernement à réduire les quantités de poulet importé s'est fortement appuyé sur les résultats d'une étude qui a fourni de nombreuses informations touchant à plusieurs aspects et dimensions de la vie : santé, économie, finances, gouvernance (corruption), élevage, emploi. L'ACDIC a mis un accent particulier sur la communication et le travail avec les médias. Un livre blanc a été publié et distribué en quantité considérable. Ses messages ciblés étaient constamment présentés au public sur différents supports et canaux. Il a développé des alliances stratégiques avec plusieurs autres regroupements, ce qui a favorisé une capacité de mobilisation concomitamment dans différents coins du pays. L'ACDIC a rencontré plusieurs résistances tant au niveau national que local. Des manifestations interdites, des membres séquestrés, des discours opposés en provenance de la cible. Grace au renforcement des capacités des parties prenantes au plaidoyer, l'ACDIC a pu voir les messages être portés par plusieurs acteurs, chacun dans son domaine d'activité. Le plaidoyer a permis de réduire effectivement les quantités de poulet congelé importées. Il a permis de démanteler des réseaux de fraude fiscale. L'impact remarquable est la reprise des activités du secteur avicole et partant la création de nouveaux emplois et la création de richesses pour des familles.

2.1.17 - Exercice pratique

Les participants engagés dans les initiatives de plaidoyer ont été invités à analyser le contexte et à identifier des problèmes et thèmes de plaidoyer. Ils devraient aussi, en tant que SC, réfléchir sur :

- 1) leur rêve
- 2) leurs valeurs (au plus trois)
- 3) leurs principes (au plus trois)
- 4) leurs Actions/Initiatives futures

Le résultat de leur travail se présente comme suit :

Notre Rêve :

Une société civile Camerounaise, acteur institutionnel efficace dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques publiques.

Nos valeurs :

- La paix, Le patriotisme, La tolérance, L'éthique;

Nos principes :

- La gouvernance, La participation,
- La rédevabilité, L'équité genre;
- Le professionnalisme;
- La diversité, le partenariat/ mutualisation.

Thèmes de plaidoyer :

- a) Plaidoyer pour l'institutionnalisation de la participation de la Société Civile à la définition et mise en œuvre des politiques publiques au Cameroun
- b) Plaidoyer pour le financement des OSC par le budget de l'Etat
- c) Plaidoyer pour l'acceptation des candidatures indépendantes aux élections

Exemple : thème I

Objectif : Amener le Gouvernement à adopter une loi portant sur la participation de la Société Civile à la définition, la mise en œuvre et le suivi/évaluation des politiques publiques

Actions :

- Etat des lieux sur la participation de la Société Civile (études);
- Elaboration/validation de l'avant-projet de loi (la société civile elle-même);
- Communication stratégique;
- Introduction de l'avant-projet de loi;
- Suivi/lobbying;
- Mobilisation des ressources des internes.

Cibles directes : MINATD, Premier Ministre, Assemblée Nationale, Président de la République.

Cibles indirectes : MINFI, MINEPAT, les Gouverneurs, les préfets

Alliés : Les PTF, Les églises, Les parties politiques, les députés, les maires

Canaux et supports de Communication : Les médias (presse, radio, Internet, TV), Conférences, pétitions, Débats public, atelier, Affiches (panneaux publicitaires, SMS), Diners parlementaires.

2.2 - Compréhension du concept de suivi des politiques publiques

2.2.1 Définition du suivi des politiques publiques

Les politiques publiques (ou stratégie publique) sont un ensemble d'actions coordonnées, mises en œuvre par les institutions et les administrations publiques avec pour objectif d'obtenir une modification ou une évolution d'une situation donnée.

En général, une politique publique expose les orientations et les objectifs privilégiés par un gouvernement ou une collectivité sur une question d'intérêt public (santé, éducation, environnement, emploi, égalité des sexes, etc.).

Le suivi des politiques publiques consiste donc à vérifier l'effectivité de l'existence, de la mise en œuvre ou du respect de la régularité et de la conformité des normes techniques ou administratives d'un ou plusieurs politiques dans un contexte précis.

2.2.2 Nature des politiques publiques

L'élaboration d'une politique publique peut être influencée par divers facteurs : mouvements sociaux, tendances culturelles, conjoncture socioéconomique, etc.

Une politique publique peut être explicite ou implicite.

→ **La politique publique est dite explicite** si celle-ci est clairement énoncée par un gouvernement qui l'a exposée dans un document officiellement publié et qui :

- Présente un cadre de valeurs et d'action sur un sujet donné;
- Détermine les orientations de certains programmes publics;
- Expose la répartition des pouvoirs de décision, le partage des responsabilités et les grands principes d'organisation et d'administration.

→ **La politique publique est dite implicite** lorsqu'elle est exprimée de façon indirecte et sous-entendue par le biais de certaines mesures ou activités.

2.2.3 Types de suivi des politiques publiques

L'engagement dans le suivi des politiques publiques peut vouloir dire :

- L'analyse d'une politique existante. Ce type de suivi se préoccupe de la formulation de la politique et traite uniquement de son contenu. Elle permet de fournir aux décideurs publics une base empirique pertinente pour l'élaboration de politiques publiques.

- Le suivi d'une politique existante. Ce type de suivi doit être permanent et concomitant, c'est-à-dire parallèle à la mise en œuvre de cette politique. Il est dans ce cas davantage question de voir si l'Etat honore et respecte ses engagements vis-à-vis de ses populations. Il s'agit de voir si l'Etat met en œuvre la politique comme elle a été prévue
- Le suivi de la façon dont l'Etat gère un ou des problèmes récurrents qui se posent à ses populations en l'absence d'une politique. Ce type de suivi consiste à attirer l'attention sur l'ampleur du problème comme étant un problème sociétal pour amener l'Etat à trouver une solution globale à ce problème.

2.2.4 Finalité du suivi des politiques publiques

Un bon suivi des politiques publiques débouche sur du plaidoyer, en vue de :

- L'amélioration de la conception et de la formulation du contenu de la politique existante ;
- L'amélioration de la performance de la politique existante ;
- L'adoption d'une politique non existante.

Le suivi des politiques publiques peut s'étendre à l'évaluation d'une politique. L'évaluation consistant à comparer les résultats de cette politique aux moyens qu'elle met en œuvre, qu'ils soient juridiques, administratifs ou financiers, et aux objectifs initialement fixés, ceci dans le but de mesurer son impact dans la vie des populations. Dans tous les cas, le suivi d'une politique est une source d'information inestimable pour une éventuelle évaluation de cette politique.

2.2.5 Quelques conditions de mise en œuvre du suivi des politiques publiques ?

- Connaissance du contexte socio politique et des cadres de référence de l'action gouvernementale;
- Maitrise de la politique publique à suivre;
- Connaissance des actions publiques qui participent à cette politique ;
- Fixation des indicateurs de suivi, de préférence les choisir parmi ceux définis par la politique elle-même ;
- Mise en place d'un dispositif et des outils fiables de collecte des données sur la politique. Un système d'information sur la politique est nécessaire pour avoir la bonne information en temps réel. Il est utile de développer des relations stratégiques avec les institutions et personnes en charge de la mise en œuvre de cette politique ;
- Connaissance du processus décisionnel ;
- Engagement à suivre les évolutions de la politique suivie ;

2.2.6 Éléments des messages en matière de politiques publiques

- Ce que vous voulez réaliser (quoi) ;
- Pourquoi vous voulez le réaliser (résultat positif de l'action prise et/ou conséquence négative de l'inaction) ;
- Comment vous vous proposez de le réaliser ;
- L'action que vous aimeriez que le public visé prenne.

Les messages réussis en matière de décisions de politiques intègrent souvent des mots, phrases ou idées qui ont des connotations positives ou une signification particulière pour un groupe cible. Des mots tels que «famille,» «indépendance,» «bien-être,» «communauté» ou «sécurité nationale» en sont des exemples.

2.2.7 Exercices en groupes rotatifs

Les participants ont fait la rotation dans quatre groupes pour discuter des questions portant sur :

- l'analyse du contexte ;
- les cadres stratégiques de références ;
- la participation de la société civile à la définition des politiques publiques ;
- les approches stratégiques utilisées par les OSC.

Question 1 : Démocratisation du contexte

a. Etat des lieux

Le climat social est en dégradation au vu des phénomènes suivants :

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Niveau élevé d'immoralité• Mauvaise orientation des jeunes• Prévalence des injustices sociales | <ul style="list-style-type: none">• Absence de repères pour la jeunesse• Pertes de valeurs• Extrême pauvreté |
|--|--|

Il y a :

Une réelle nécessité de renouveler la classe politique pour pallier l'échec de la classe en place qui se traduit par :

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Résignation politique des populations• Obstruction et opacité du jeu politique• Apaisement des tensions politiques en dépit de ces maux. | <ul style="list-style-type: none">• Confiscation de l'espace politique par un petit groupe |
|--|--|

La situation économique est morose et précaire :

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Corruption généralisée• Faible tissu industriel• Mauvaise orientation des jeunes | <ul style="list-style-type: none">• Distribution inéquitable des ressources• Déficit énergétique• Balance commerciale déficitaire |
|--|---|

- Encadrement macro économique de la politique et de l'action gouvernementale par le DSCE qui prend en compte différents secteurs ainsi que les questions de genre même si tout reste à faire en ce qui concerne sa mise en œuvre.

b. Facteurs favorables et défavorables au suivi des politiques publiques

| Favorables | Défavorables |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Existence du DSCE• Processus de décentralisation• Implication des OSC dans l'élaboration /suivi des politiques publiques• Désir des populations pour le changement | <ul style="list-style-type: none">• Inertie dans l'action gouvernementale• Mauvaise gouvernance• Tolérance administrative• Faux acteurs de la société civile |

c. Possibilités de contribution de la société civile à démocratisation du contexte

- Capitalisation et diffusion des résultats ;
- Utilisation des méthodes orthodoxes ;
- Sensibilisation ;
- Interpellation ;

**Question 2 : Amélioration des cadres de référence (DSCE)
pour le développement**

**a. Connaissance des cadres/documents de référence
pour le suivi des politiques publiques**

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• La constitution• La Vision 2035• Le DSCE• Les Stratégies sectorielles/ministérielles | <ul style="list-style-type: none">• Les Objectifs Millénaires pour le Développement (OMD)• Le Plan de Convergence de la COMIFAC• Les Plans Communaux de Développement (PCD) |
|---|---|

b. Utilité des cadres/documents de référence pour les OSC

- Comme cadre de référence ou comme lignes directrices pour enrichir le contexte et la mise en cohérence des actions des OSC
- Pour identifier les limites de développement des actions des OSC

**c. Contribution des OSC à l'amélioration des cadres/
documents de référence**

- Participation aux réunions, conférences, séminaires et autres, ayant trait à ces cadres ;
- Identification des insuffisances ;
- Evaluation de la mise en œuvre de ces cadres en vue des suggestions/ recommandations ;
- Enrichissement par des inputs de terrain ou des propositions alternatives ;
- Mobilisation et sensibilisation des acteurs

Question 3 : Participation des OSC à la définition des politiques publiques

a. Approche de Participation des OSC

- Invitation du gouvernement ou sur propre initiative ;
- Elaboration des projets par thématiques en direction des stratégies sectorielles ;
- Travail d'identification des problèmes à la base et encadrement /accompagnement des populations à mieux exprimer leurs besoins ;
- Production des rapports alternatifs contenant des recommandations sur des thématiques sectorielles ;
- Animation des cadres de réflexion sur les politiques publiques ;
- Publication des informations dans les médias.

b. Difficultés rencontrées par les OSC

- La représentativité/légitimité/crédibilité ;
- Evolution en rangs dispersés ;
- Faible pro activité ;
- Expertises diffuses/faible mutualisation des capacités /synergie ;
- Faible capacité à suivre ses propositions ;
- Auto flagellation et luttes internes.

c. Possibles voies de contournement et d'atténuation des difficultés rencontrées par les OSC

- Organisation des plates formes d'action/alliances stratégiques multi acteurs ;
- Documenter et diffuser/communiquer les propositions/travailler avec les médias ;
- Trouver des mécanismes de consultation pour faire adhérer le plus grand nombre d'OSC aux propositions/mécanisme de validation des propositions par les pairs ;
- Améliorer les capacités à créer des relations stratégiques avec les cibles/diplomatie non gouvernementale ;
- Développer le partenariat avec l'Etat ;
- Constitution d'un pôle d'intelligence sur les politiques publiques (création d'une banque de données) ;
- Développer le professionnalisme ;
- Institutionnalisation de la participation de la SC à la définition des politiques publiques.

Question 4 : Approches stratégiques des OSC

a. Pour contribuer à l'amélioration des politiques publiques

- Alliance avec les décideurs ;
- Mobilisation des ressources auprès des bailleurs de fonds pour les actions (études) ;
- Mobilisation d'autres acteurs de la société civile (réseautages et synergies) ;
- Mobilisation communautaire ;
- Contestation ;
- Dénonciation ;
- Sondages et enquêtes de base ;
- Interpellation des décideurs ;
- Utilisation des résultats de la recherche ;
- Approches comparatives et transfert des bonnes pratiques/capitalisation.

b. Limites des approches stratégiques utilisées par la SC

- Changement des alliés ;
- Mauvais ciblage des décideurs ;
- Revirement de certains acteurs/instrumentalisation/manipulation ;
- Déstabilisation des OSC par les décideurs ;
- Non clarification des rôles au moment de l'élaboration des politiques publiques ;
- Faibles capacités des OSC à mobiliser ;
- Insuffisance d'expertises ;
- Fractionnement et cloisonnement des OSC ;
- Actions non suivies ;
- Faible utilisation/ignorance des voies de recours existants ;
- Faible appropriation du rôle de la société civile.

c. Comment rendre efficaces les approches stratégiques des OSC

- Elargir la base de mobilisation ;
- Affiner l'argumentaire et les messages des plaidoyers ;
- Utiliser les outils de communication adaptés et appropriés au contexte et aux cibles ;
- Mettre en œuvre une charte de la société civile
- Améliorer la diplomatie non gouvernementale en mieux exploitant les carnets d'adresse.

2.2.8 Etude de cas pratiques de suivi des politiques publiques

Suivi des politiques publiques de lutte contre la corruption par Zenu Network

Zenu Network a ciblé le secteur de l'éducation dans la région de l'Ouest dans le cadre du suivi de la politique nationale de lutte contre la corruption. Il s'est intéressé à l'aspect précis de la protection des acteurs. L'OSC est finalement parvenue à la mise en place d'une politique publique locale. Précisément l'adoption d'un mécanisme de protection des dénonciateurs de la corruption. Mécanisme qui implique différents acteurs de la communauté éducative. Pour parvenir à ce résultat, Zenu Network a procédé par l'observation du phénomène grandissant de la corruption en milieu scolaire. Une étude lui a permis de mieux comprendre les enjeux du problème de la corruption et les raisons du silence des victimes. La restitution des résultats à différentes parties prenantes du système éducatif a créé un débat public dans différents espaces autour de la corruption en milieu scolaire. Cette première étude a fourni des informations pertinentes qui ont servi de base argumentaire pour la formulation des messages et favorisé la mobilisation d'autres ressources. Dans sa stratégie, Zenu Network a noué des relations avec des responsables à l'intérieur de la Délégation Régionale de l'Education. Les personnes ciblées ont régulièrement participé à des rencontres et réflexions internes et ont servi de courroie de transmission des informations de la délégation vers l'OSC. Des messages captivants ont été conçus en s'appuyant sur les conséquences de la corruption et son impact. Certains étaient véhiculés par un jeune artiste musicien qui est assez préoccupé par le sort de la jeunesse et la mauvaise gouvernance. Zenu Network a organisé plusieurs rencontres et recherché de nombreux alliés. Les actions menées ont pris deux orientations : la dénonciation des pratiques de corruption et la protection des dénonciateurs et des victimes. Ce qui a conduit à la mobilisation d'autres alliés dans les rangs des professions telles que les Magistrats et Juges, la Police. Un réseau de personnes relais intègres a vu le jour.

Parmi les actions réalisées dans sa communication stratégique figure la création d'une boîte à outils mise à disposition des acteurs impliqués dans l'opération, la sensibilisation au sein des établissements scolaires ciblés. Ceci a abouti à la création par les élèves des observatoires animés par eux-mêmes. Il existe aussi des points focaux chargés de poursuivre la sensibilisation. D'autres résultats intermédiaires à l'atteinte de l'objectif du suivi de la politique publique sont : la production et publication d'un guide contenant des études de cas, la mise en place d'observatoires, l'élaboration d'un code de dénonciation en usage dans les établissements scolaires ; l'identification de 4 thématiques qui feront l'objet de plaidoyer pour les prochaines années. Pour le suivi des actions, Zenu Network se sert des réunions périodiques, des boîtes à dénonciation, des fiches de collecte des données.

Exercice pratique

Les participants engagés dans les initiatives de suivi des politiques publiques ont été invités à analyser le contexte et à identifier des problèmes et thèmes de plaidoyer.

Ils devraient aussi, en tant que SC, réfléchir sur :

- 1) **leur rêve**
- 2) **leurs valeurs (au plus trois)**
- 3) **leurs principes (au plus trois)**
- 4) **leurs Actions/Initiatives futures**

Le résultat de leur travail se présente ainsi qu'il suit:

Notre rêve :

Une société civile légitimée comme force dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation des politiques publiques au Cameroun

Nos valeurs : intégrité, engagement, mutualisation.

Nos principes : portage collectif, redévabilité, équité.

Axe stratégique : institutionnalisation de la participation des OSC à la définition et mise en œuvre des politiques publiques.

Objectif : Amener les pouvoirs publics à intégrer les sociétés civiles dans les politiques publiques comme acteur légal dans la définition des politiques publiques.

Initiatives et Actions :

Influence de la législation pour une meilleure participation de la société civile

- Capitalisation des expériences porteuses;
- Revue/actualisation des textes;
- Lobbying ;
- Suivi évaluation;
- Charte de la société civile ;

Cibles directes : Députés à l'Assemblée Nationale, le Président, le Gouvernement (MINATD...)

Cibles indirectes : Opinion publique

Alliés : PTF, Médias

Canaux : Presse, Radio, E-mail, Consultations publiques, Réunions, Contacts individuels...

Message clés : « La société Civile est une force qu'il faut reconnaître »

MODULE 3

AUTOCRITIQUE DES INITIATIVES DES OSC

Les OSC camerounaises sont engagées et très actives dans des domaines variés en matière de suivi des politiques publiques et de plaidoyer aussi bien au niveau local, régional que national. Cependant, les constatations générales ci après sont à relever dans la perspective d'une appréciation critique des expériences :

→ ***Peu d'initiatives de suivi des politiques publiques et de plaidoyer sont ciblées c'est-à-dire axées sur des objectifs précis.***

- Les OSC témoignent d'une compréhension insuffisante du contexte dans lequel elles agissent ;
- Les thèmes abordés sont parfois assez ambitieux et dépassent les capacités réelles des organisations ;
- Les ressources humaines/capacités techniques, matérielles et financières sont insuffisantes et limitées pour mener à bout les initiatives ;
- Les OSC trouvent assez difficilement les partenaires financiers et techniques pour soutenir leurs initiatives de suivi des politiques publiques ou de plaidoyers.

→ ***Peu d'initiatives conduites par les OSC sont connues.***

- Les voix des populations les plus affectées ne sont pas visibles ;
- Les procédés employés dans ces expériences ne sont pas capitalisés et diffusés ;
- Les résultats obtenus ne sont pas communiqués.

→ ***Peu d'initiatives sont bâties sur un processus ou une stratégie/démarche claire.***

- Les étapes ne sont pas précises et clairement définies ;
- La recherche des informations et données pour appuyer le plaidoyer et le suivi des politiques publiques est faiblement prise en compte en raison de son cout et des contraintes de temps ;
- Les initiatives ont parfois été démarrées sans que le maximum d'informations soit réuni ;
- La stratégie de communication n'est pas explicite. Par conséquent les messages et les cibles sont peu visibles. L'on ne ressent pas le rôle joué par les médias dans la tentative de stratégie mise en place ;
- En fait de plaidoyer, plusieurs initiatives sont davantage de l'information, la sensibilisation, le renforcement des capacités, la mobilisation communautaire ou simplement l'éducation. Ces actions sont en plus de courte durée.

→ **Peu d'OSC ont réussi à établir des alliances dans leur initiative.**

- Le travail en réseau entre les OSC est encore très faible. On ne voit pas les efforts de consolidation des relations entre les mouvements, les organisations et les individus poursuivant les mêmes objectifs ;
- Le rapport de force (pouvoir) des OSC est limité ;
- Un faible nombre d'initiatives ont mobilisé et impliqué assez de gens donnant ainsi la possibilité d'étouffer leurs actions ;
- La représentation n'est pas inclusive et diverse.

Exemples d'endroits où les organisations peuvent trouver des informations

Les bibliothèques. Le bibliothécaire pourra vous aider à localiser ce dont vous avez besoin.

Les universités. Elles disposent souvent d'une importante bibliothèque, riche en documents de recherche.

Les services administratifs (locaux, nationaux, le bureau des statistiques). Vous y trouverez des informations sur les politiques mais aussi les statistiques pour tous les domaines et régions d'un pays.

Les ONG (nationales ou internationales), les églises et les instituts de recherche. Ils ont souvent des informations et documents de recherche spécifiquement centrés sur la pauvreté.

Les donateurs et les institutions internationales. Ils ont souvent des analyses détaillées couvrant nombre d'années.

L'internet. C'est une énorme source d'informations si vous savez où chercher.

Les médias (journaux, magazines, radio, télévision). Informations locales et à jour.

Réunions publiques et contacts personnels. Ils offrent souvent des informations de première main qui ne sont écrites nulle part.

Note : Il est impérieux de se rapprocher des acteurs et institutions qui produisent ces données et même de créer des relations de coopération avec certains de leurs agents tout en évitant la subordination, la manipulation et leur affichage. On ne peut pas suivre les activités d'une institution ou chercher à l'influencer si on ne la connaît pas, si on ne connaît pas comment elle fonctionne ou si on ne connaît pas ceux qui animent cette institution.