

Guide du plaidoyer

« Nous ne vaincrons ni le SIDA, ni la tuberculose, ni le paludisme ni aucune autre maladie infectieuse qui frappe les pays en développement, avant d'avoir gagné le combat de l'eau potable, de l'assainissement et des soins de santé de base. »

Kofi Annan, ancien Secrétaire général de
l'Organisation des Nations Unies



Le **Guide du plaidoyer** n'est pas conçu pour être lu d'une seule traite !

- **Si vous souhaitez comprendre ce qu'est le plaidoyer**
*consultez la **section 1***
- **Si vous souhaitez savoir pourquoi nous faisons du plaidoyer**
*consultez la **section 2***
- **Si vous souhaitez élaborer vos propres plans de plaidoyer**
*consultez les **sections 3 et 4***
- **Si vous souhaitez que le plaidoyer donne des résultats**
*consultez les **sections 5 et 6***
- **Si vous souhaitez sélectionner des outils de plaidoyer**
*consultez la **boîte à outils***

Table des Matières

	Préface	7
	Introduction	8
	Comment utiliser le <i>Guide du plaidoyer</i>	9
Section 1	Introduction au plaidoyer	11
	Gouvernement et gouvernance	11
	Le problème entre politiques et pouvoir	12
	Espaces de participation de la société civile	13
	Comment évolue la politique ?	14
	Transparence et légitimité	15
	Relier les actions de plaidoyer local, national et international	15
Section 2	WaterAid et le plaidoyer	17
	Pourquoi WaterAid fait-elle du plaidoyer	17
	La nécessité d'une bonne gouvernance et d'investissements solides dans le secteur E&A	18
	Qu'est-ce qui empêche une bonne gouvernance et de solides investissements dans le secteur E&A ?	19
	Le secteur E&A et les Objectifs du Millénaire pour le développement	21
Section 3	Le plaidoyer à la base	25
	Renforcer les capacités des communautés pour un plaidoyer à la base	26
Section 4	Planification du plaidoyer	29
	Le cycle de planification du plaidoyer	29
	Identification des problèmes	31
	Se documenter sur les questions	32
	Outils d'analyse des problèmes	36
	Définition des objectifs	42
	Identification des cibles	43
	Clarification du message	47
Section 5	Concrétiser le plaidoyer	53
	Quelles sont les ressources et les capacités dont vous disposez pour le plaidoyer ?	54
	Forger des liens judicieux avec des alliés	56
	Création d'alliances	58
	Planification de l'action	60
	Planification du suivi et de l'évaluation	63

Section 6	Actions de plaidoyer	65
	Lobbying	65
	Campagne publique	69
	Utilisation des médias	71
	Mettre le message en avant	74
	Vidéo et saynètes/théâtre de rue	76
Section 7	Suivi et évaluation	79
	Suivi	79
	Évaluation	80
	Quelle est la différence entre le suivi et l'évaluation ?	80
	Quels sont les aspects des travaux de plaidoyer qui peuvent faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation ?	81
	Quels sont les défis que présentent le suivi et l'évaluation des actions de plaidoyer ?	82
	Comment pouvez-vous faire le bilan de vos activités de plaidoyer ?	82
Section 8	Complément d'informations	86
Annexe	Outils de plaidoyer	90
	1 Matrice de planification des recherches de WaterAid	90
	2 Quelques principes directeurs pour l'élaboration d'un cahier des charges relatif aux recherches	92
	3 L'arbre à problèmes et à solutions	94
	4 Tableau RAPID	96
	5 Parties prenantes du secteur de l'eau et l'assainissement (E&A)	97
	6 Tableau d'analyse des parties prenantes	98
	7 Analyse exhaustive des cibles	99
	8 Exemple de budget pour une action de plaidoyer	100
	9 Questions de bonne gouvernance pour les alliances	101
	10 Simple plan d'action de plaidoyer	102
	11 Plan de programme de plaidoyer de WaterAid	104
	12 Protocole de WaterAid relatif aux campagnes publiques	107
	13 Conseils pour la rédaction de bons communiqués de presse	108
	14 Exemple de communiqué de presse	109
	15 Comment écrire pour être lu	110
	16 Conseils sur l'art du discours	114
	17 Exemple de document de lobbying	115

Études de cas

Comment les communautés locales se font-elles entendre des pouvoirs publics à Madagascar

FEDWASUN au Népal

Arriver au bon moment au Ghana

Créer des options crédibles à Karachi

Politique ou pratique au Mozambique

Le gouvernement tanzanien à la fois cible et agent d'influence

UWASNET en Ouganda

Le Réseau d'action pour l'eau

Réformer les services publics pour atteindre les OMD en matière d'eau et d'assainissement

Organisation de visites au Bangladesh

Remerciements

Nous adressons nos vifs remerciements aux personnes suivantes qui ont collaboré à la production du *Guide du plaidoyer* : Belinda Calaguas, David Matthews, Abdul Nash Mohammed, James Wicken, Danielle Morley, Dominick de Waal, Henry Northover et Jerry Adams.

Rédacteurs : Mary O'Connell, Gideon Burrows et Libby Plumb.

Publié par :

WaterAid

47-49 Durham Street

London

SE 5JD

Royaume-Uni

Tél. + 44 (0)20 7793 4500

www.wateraid.org

Immatriculée au registre britannique des organisations à but non lucratif sous le n° 288701.

Septembre 2007

La reproduction et la distribution du matériel contenu dans ce *Guide du plaidoyer* sont autorisées à condition d'en mentionner la source.

Préface

WaterAid a été fondée en 1981 par des hommes et des femmes de bonne volonté issues de la filière britannique de l'eau et motivés par leur ardent désir d'améliorer la santé publique. À bien des égards, l'industrie est le grand héritier des projets d'ingénierie pour la santé publique du XIX^e siècle qui ont transformé la vie des Britanniques, lesquels étaient nombreux à habiter dans des quartiers pauvres dickensiens, où pullulaient les maladies en raison d'un manque d'eau potable et de la présence d'égouts à ciel ouvert.

Aujourd'hui, sur la planète, plus de 1,1 milliard de gens n'ont pas accès à une eau salubre et plus de 2,6 milliards n'ont pas de système d'assainissement. De toute évidence, le fait que cette situation perdure au XXI^e siècle est un scandale.

À mesure que WaterAid a consolidé son expérience, sa réputation et ses capacités, nous avons appris que le financement de projets d'eau et d'assainissement plus performants, s'il est important en tant que tel, ne suffit pas pour satisfaire les droits des peuples à des services d'eau et d'assainissement suffisants, abordables, accessibles, salubres et acceptables.

La vision de WaterAid est celle d'un monde où chacun a accès à l'eau potable et à des services d'assainissement. Pour y parvenir, il faut s'attaquer aux causes qui empêchent à un tiers de la population mondiale de bénéficier de ces droits fondamentaux. Toutefois, ces causes vont bien au-delà des mauvaises pratiques et des programmes mal conçus. On les retrouve dans les inégalités juridiques, économiques, politiques, culturelles et sociales des sociétés où travaille WaterAid et dans l'ensemble du monde en développement. Elles ne se limitent pas aux politiques en matière d'eau et d'assainissement mais elles comprennent des politiques qui ont une incidence sur l'accès des populations à l'eau et l'assainissement, par exemple, les politiques et programmes d'élimination de la pauvreté, de commerce et d'investissements. Elles comprennent des inégalités entre les classes, les genres, les ethnies et d'autres groupes sociaux, qui entraînent une marginalisation des groupes vulnérables. Elles englobent la qualité des pouvoirs publics, de même que la qualité de la gouvernance, l'aptitude (ou l'inaptitude) des pauvres à se faire entendre et à obliger leur gouvernement à leur rendre des comptes. Elles renferment des relations inégales et des déséquilibres de pouvoir entre les pays riches industrialisés de l'hémisphère Nord et les pays en développement du « Sud ».

Au même titre qu'un nombre croissant d'ONG de développement, WaterAid est résolument décidée à réaliser des actions de plaidoyer afin d'optimiser l'impact de ses programmes d'activités et de répondre aux besoins mondiaux en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène. Cet engagement reflète les objectifs de l'ensemble de l'organisation, notamment « *influencer les politiques et pratiques nationales de manière à ce que les pauvres puissent accéder à des services d'approvisionnement en eau, d'assainissement et de promotion de l'hygiène qui soient sûrs, abordables, accessibles et durables* ».

Le *Guide du plaidoyer* est une ressource qui s'adresse non seulement au personnel de WaterAid et à ses partenaires de projet, mais aussi à quiconque souhaite comprendre, élaborer et monter des actions de plaidoyer de façon systématique et performante.

WaterAid s'est engagée à remettre en cause les obstacles qui empêchent l'accès aux services essentiels d'eau et d'assainissement. Nous espérons que cette édition actualisée du *Guide du plaidoyer* saura vous inspirer et vous donner des méthodes et des outils pour vous impliquer dans des campagnes locales ou des mouvements internationaux qui font la différence pour déterminer qui pourra tourner un robinet ou se rendre aux toilettes avec un minimum de confort et dans la dignité.

Stephen Turner

Directeur de l'Éducation et des Politiques publiques

WaterAid

Introduction

Le *Guide du plaidoyer* s'adresse à quiconque souhaite changer les conditions de vie des plus pauvres du globe.

Dans ce contexte, le plaidoyer s'entend comme la planification et la réalisation d'actions qui cherchent à transformer les politiques, les attitudes et les pratiques en faveur des pauvres. Il peut prendre maintes formes, qu'il s'agisse de réunions avec des responsables politiques ou du montage d'une campagne médiatique pour sensibiliser l'opinion à différentes questions.

Pour WaterAid, l'élément clé sur lequel reposent tous les travaux de plaidoyer est la participation des communautés locales. Ce n'est qu'en impliquant les communautés et les populations touchées par les questions abordées, en les habilitant et en renforçant leur capacité à agir et à plaider pour leurs propres causes que des changements peuvent véritablement se produire.

C'est ce travail au niveau local qui donne au plaidoyer sa crédibilité et qui rend la réalisation des objectifs du plaidoyer beaucoup plus vraisemblable.

L'objectif premier du *Guide du plaidoyer* est d'aider le personnel de WaterAid et les organisations partenaires à dresser des plans d'action de plaidoyer qui visent à améliorer la situation du secteur de l'eau et l'assainissement des plus pauvres dans les pays où ils travaillent.

Toutefois, le *Guide du plaidoyer* est rédigé et structuré de façon à pouvoir servir à tout individu, tout groupe ou toute organisation qui cherche à entreprendre des actions de plaidoyer sur leur propre problématique n'importe où dans le monde.

Tout au long de cet ouvrage, nous donnons des exemples des travaux concrets de plaidoyer de WaterAid et de ses partenaires pour expliquer et démontrer à quoi ressemble un plaidoyer efficace.

À la fin de ce guide, nous fournissons quelques outils, modèles, tableaux et schémas que les responsables du plaidoyer souhaiteront peut-être reproduire, adapter ou distribuer, ou simplement utiliser comme point de départ pour créer une matrice plus adaptée à leur propre campagne de plaidoyer.

Nous espérons que vous trouverez ce manuel utile et toutes les suggestions d'amélioration ou les contributions que vous voudrez bien apporter aux éditions à venir seront les bienvenues.

Comment utiliser le *Guide du plaidoyer*

La **Section 1** examine la théorie du travail de plaidoyer ; elle présente les principaux concepts et prépare le lecteur aux processus d'auto-analyse, de recherche et de planification qu'il convient d'entreprendre pour pouvoir entamer des actions de plaidoyer efficaces.

La **Section 2** se penche sur le plaidoyer dans le cadre spécifique de l'action de WaterAid pour améliorer les services d'eau et d'assainissement (E&A) pour une partie des populations les plus pauvres du monde, tout particulièrement dans le contexte des Objectifs du Millénaire pour le développement de l'ONU.

La **Section 3** considère la question de l'implication des communautés locales dans les activités de plaidoyer et fournit des outils et des études de cas pour voir comment mettre cette participation au cœur des plans d'actions de plaidoyer, au lieu d'en faire un simple accessoire.

La **Section 4** présente le cycle de planification du plaidoyer et décrit les différentes étapes que doit suivre une organisation dans le cadre de la planification de son action de plaidoyer, y compris l'analyse de la problématique, l'identification des cibles et l'identification des moyens d'influencer les cibles en question.

La **Section 5** donne les premiers outils dont vous aurez besoin pour mettre en place les plans d'action de plaidoyer, y compris une analyse de l'importance que revêt l'établissement de partenariats efficaces. Elle présente aussi différentes méthodes théoriques permettant d'approcher le plaidoyer.

La **Section 6** fournit des outils concrets qui peuvent servir à réaliser des travaux de plaidoyer.

La **Section 7** aborde la question fondamentale du suivi et de l'évaluation.

La **Section 8** présente des informations et des liens vers des listes de diffusion, des organisations et des réseaux intéressants.

En **Annexe**, nous fournissons quelques outils, des modèles, tableaux et schémas que les responsables du plaidoyer souhaiteront peut-être reproduire, adapter ou distribuer ou simplement utiliser en guise de point de départ pour créer une matrice plus adaptée à leur propre campagne de plaidoyer.

Dans la pratique : cette rubrique offre des exemples de bonnes pratiques de plaidoyer utilisées par WaterAid ou ses partenaires.

Vite et bien : aide-mémoire, exemples et autres techniques utiles pour vous aider à planifier vos actions de plaidoyer.

Notion clé : décrit certains concepts théoriques qui sous-tendent les activités de plaidoyer.

Outils de plaidoyer : cette rubrique indique lorsqu'un outil, un modèle, un tableau ou un exemple d'action menée par WaterAid a été inclus en Annexe.

Section 1 Introduction au plaidoyer

Par plaidoyer, on entend le fait de mener des actions afin de provoquer les changements recherchés. Ainsi, le plaidoyer doit impérativement se dérouler dans un contexte particulier et avoir un objectif précis.

Il se peut que vos actions de plaidoyer cherchent à modifier une politique ou une pratique nationale, voire même internationale. Mais elles peuvent aussi se dérouler dans un contexte très local ; elles peuvent signifier la capacitation des individus et des communautés locales pour qu'ils puissent mener des actions en leur nom propre afin de faire bouger les choses.

Une stratégie holistique de plaidoyer qui cherche à provoquer un changement radical – tel que l'amélioration des services d'eau et d'assainissement (E&A) dans les pays les plus pauvres du globe – passera nécessairement par un plaidoyer coordonné à l'échelle internationale, nationale, régionale et locale.

Cela impliquera aussi une perception claire des influences politiques et des pouvoirs exercés sur les cibles de votre plaidoyer.

Cette section entend clarifier certains des contextes politiques dans lesquels se dérouleront vos travaux de plaidoyer et illustrera en quoi ces contextes exercent souvent des influences mutuelles.

Que vous apprendra ce chapitre ?

- La notion de « gouvernance » comme cible des travaux de plaidoyer
- Comment les questions de politique et de pouvoir sont amenées à influencer la gouvernance et leurs implications pour le plaidoyer
- Comment les politiques évoluent et comment le plaidoyer peut influencer le processus
- Que le plaidoyer dans le secteur du développement a souvent besoin de cibler plusieurs contextes différents en même temps

Gouvernement et gouvernance

Le plaidoyer vise à changer les politiques, de sorte qu'il cible nécessairement les organismes, institutions ou individus qui sont responsables de l'élaboration, du choix et de la mise en œuvre des politiques.

Qui détient le pouvoir ? Comment les décisions sont-elles prises ? Qui a de l'influence et quelles sont les structures qui vous permettent d'exercer de l'influence ?

« Gouvernement » c'est le processus ou le fait de gouverner ; il s'agit notamment du processus qui consiste à élaborer, choisir, mettre en œuvre, contrôler et administrer les politiques publiques au sein d'une unité politique, c'est-à-dire un État nation ou une partie de celui-ci, p. ex. une municipalité. Le mot « gouvernement » décrit aussi le groupe d'individus auquel sont conférées l'autorité et la responsabilité de gouverner un État, plus précisément par le biais :

- du **pouvoir exécutif** : les instances gouvernementales chargées de gérer les affaires quotidiennes de l'organe/l'État/la municipalité gouverné(e) et de mettre en œuvre la législation
- du **pouvoir législatif** : les instances gouvernementales qui décident des lois et politiques que l'exécutif devrait mettre en œuvre
- du **pouvoir judiciaire** : les instances gouvernementales chargées d'interpréter et de faire appliquer la loi

Cette ségrégation peut être un bon moyen d'aider une organisation à déterminer dans quelle direction cibler son action de plaidoyer.

Toutefois, lorsque nous analysons la façon d'exercer le pouvoir, nous parlons de « gouvernance ». Pour mener des actions de plaidoyer efficaces, il est important de bien comprendre l'environnement politique dans lequel vous travaillez. Comment le pays ou le district est-il géré ? Quels sont les traditions et les processus qui influencent la façon dont une décision est prise ? Comment les citoyens sont-ils impliqués dans l'exercice du pouvoir ? Les décideurs sont-ils responsables aux yeux de la loi ? Les réponses à ce genre de questions vous aideront à analyser correctement l'état de la gouvernance.

Notion clé : gouvernance

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) décrit la gouvernance comme « l'exercice de l'autorité politique, économique et administrative dans le cadre de la gestion des affaires d'un pays à tous les niveaux. La gouvernance comprend les mécanismes, les processus, les relations et les institutions complexes au moyen desquels les citoyens et les groupes articulent leurs intérêts, exercent leurs droits et assument leurs obligations et auxquels ils s'adressent pour régler leurs différends ». ¹

Le PNUD ajoute que la gouvernance transcende l'État en englobant la société civile et le secteur privé. Le concept de « bonne gouvernance » a des caractéristiques de responsabilité et de transparence, il est efficace, équitable et favorise la primauté du droit.

Plus précisément, la gouvernance de l'eau est définie comme :

« La palette de systèmes politiques, sociaux, économiques et administratifs mis en œuvre pour le développement et la gestion des ressources en eau et la fourniture des services d'eau à différents niveaux de la société » ².

1 PNUD (2001) ; *La gouvernance en faveur du développement humain durable : document de politique générale du PNUD* (voir <http://www.pogar.org/publications/other/undp/governance/undppolicydoc97-f.pdf>)

2 Rogers P et A Hall ; *Effective Water Governance* ; Global Water Partnership, TEC Background Papers No 7, cité dans Cleaver F et Franks T (2005), *Water governance and poverty: a framework for analysis* ; BCID Research Paper No 13 ; Bradford University Centre for International Development

Le problème entre politiques et pouvoir

Bien évidemment, gouvernance et gouvernement n'interviennent pas en vase clos. Pour commencer, cela se passe *par l'intermédiaire* de groupes et d'individus, qui ont chacun leur propre ordre du jour politique et individuel, qui sont influencés de différentes façons et qui exercent différents niveaux de pouvoir.

En bref, la gouvernance est inévitablement influencée par les politiques et le pouvoir.

De ce fait, la gouvernance ne suit pas toujours une trajectoire rationnelle. Ainsi par exemple, ce qui détermine si un quartier donné obtient ou non des services E&A, bien souvent ce ne sont ni ses besoins, ni les politiques en place ni même la façon dont les budgets sont établis. Trop souvent, il s'agit simplement des caprices d'un responsable politique donné, qui préfère satisfaire les besoins de telle ou telle circonscription ou d'une influence particulière.

La politique dépend de la manière dont les intervenants – les particuliers, les entreprises, la société civile et autres – d'une société donnée s'organisent pour accroître leur influence, en cherchant à promouvoir ou à protéger un intérêt particulier.

Pour s'attaquer aux raisons qui font que des millions de personnes n'ont pas accès à des services E&A suffisants, il faut comprendre le contexte politique et économique dans lequel évoluent les politiques du secteur E&A et les relations de pouvoir qui sont en jeu.

Le même principe vaut aussi bien à l'échelle internationale qu'à l'échelle nationale, et même au niveau local ou communautaire. Pour mener des actions de plaidoyer efficaces, les ONG doivent apprendre à connaître les relations de pouvoirs et les politiques à chaque niveau opérationnel. (Elles doivent également éviter de se laisser influencer par tel ou tel parti ou groupe, de façon à ne pas miner leur travail en raison de leur partialité.)

Dans la pratique : qui détient le pouvoir dans le secteur de l'E&A ?

Une analyse des relations de pouvoir dans le secteur E&A vous permettra d'examiner des relations semblables dans le cadre d'autres questions de plaidoyer. Voici des exemples des questions que vous pourriez vous poser.

- Qui sont les personnes privées d'accès aux services d'E&A ?
- Qui a le pouvoir de décider qui va ou non avoir accès aux services ?
- Qui profite de ces décisions et quelle influence exercent-ils sur le décideur ?
- Qui est chargé de formuler et de décider des politiques du secteur ?
- Qui influence le décideur et qu'est-ce qui influence le décideur ?
- En quoi le décideur a-t-il intérêt à accorder ou refuser l'accès aux services ?
- Dans quel environnement les décideurs travaillent-ils ? À quels défis et quels obstacles sont-ils confrontés lorsqu'ils prennent des décisions en matière d'accès à l'E&A ?
- Qui décide des niveaux de financement public pour la fourniture de services d'E&A ?
- Comment les fonds sont-ils alloués et distribués ?

En fonction de l'importance que revêt une question aux yeux d'un gouvernement et des autres cibles de l'action de plaidoyer, une ONG trouvera qu'il est relativement aisé, ou au contraire très difficile, d'arriver à un changement politique.

Espaces de participation de la société civile ³

3 Cornwall, A (2002) *Making Spaces, Changing Places: Situating Participation in Development*, IDS Working Paper 170

Espaces fermés ou alloués : certains espaces de prise de décision sont fermés dans le sens où les décisions sont prises par un groupe d'acteurs désignés, tels que des représentants élus et des experts derrière des portes closes, sans le moindre espoir de consultation ou d'implication plus vaste.

Espaces invités : À mesure que des efforts sont déployés pour élargir la participation, de nouveaux espaces sont ouverts que l'on baptise parfois des « espaces invités », où les gens (usagers, citoyens ou bénéficiaires) sont invités à participer par différents types d'autorités, gouvernement, agences supranationales ou organisations non gouvernementales. Les espaces invités peuvent être réglementés ou plus éphémères, comme un forum annuel ou une période de consultation ponctuelle intensive sur une question précise.

Espaces créés ou revendiqués : Ces espaces sont créés ou revendiqués par les citoyens indépendamment du gouvernement ou de concert, par le gouvernement et les citoyens. Ils peuvent découler d'une série de préoccupations communes et peuvent être le fruit d'une mobilisation populaire, autour de préoccupations liées à l'identité ou à une question précise, ou encore il peut s'agir d'espaces au sein desquels des personnes animées de la même motivation unissent leurs efforts pour atteindre des objectifs communs.

De temps à autre, la participation aux débats peut permettre à une ONG de venir « s'asseoir à la table des négociations » et de là, tenter d'influencer les politiques. Le fait de comprendre ces relations de pouvoir peut aider une ONG à définir sa stratégie et lui éviter de faire l'objet d'une récupération involontaire par les cibles de l'action de plaidoyer.

Dans bien des cas, c'est dans la mise en œuvre d'une politique donnée que réside le problème et non dans la politique même. Dans ce cas, les recherches devraient se concentrer sur ce qui fait obstacle à la mise en œuvre. Ainsi par exemple, une politique gouvernementale prévoit peut-être un certain niveau d'assainissement par habitant dans l'ensemble du pays, mais dans certaines régions des élus locaux corrompus ont peut-être empêché la mise en œuvre de cette politique. Dans ce cas, une action de plaidoyer qui s'adresserait aux décideurs nationaux serait mal ciblée. Elle fait abstraction de l'origine du problème, alors qu'il sera peut-être plus efficace de faire pression en faveur de pouvoirs locaux plus ouverts et plus responsables.

Comment évolue la politique ?

Lorsqu'un gouvernement reconnaît un problème d'ordre public et convient d'y remédier, les décideurs cherchent des solutions pratiques sous forme de politiques.

Il est important pour les ONG et les organisations communautaires de bien comprendre les rouages de chacune des différentes étapes de l'élaboration des politiques dans leur pays, ou leur contexte respectif. Cela les aidera à veiller à ce que leur action de plaidoyer cible les étapes les plus décisives de l'élaboration des politiques – il ne suffit pas de présenter les preuves aux décideurs et de supposer que le reste se fera tout seul.⁴

Notion clé : politique publique⁵

Une politique publique peut se décrire comme une « ligne de conduite » adoptée par un gouvernement ou un décideur qui se traduit le plus souvent par des « plans et des actions » et qui a des effets « sur le terrain » – ou qui en manque.

À titre d'exemples de politique publique, on peut citer :

- Une déclaration d'intention, le plus souvent par un responsable politique. Par exemple, pour encourager le développement économique
- Un programme de propositions interdépendantes qui détaillent la façon dont le gouvernement s'attaquera à un vaste ensemble de problèmes sous une même bannière. Par exemple, les Documents stratégiques de réduction de la pauvreté
- Une réaction officielle du gouvernement à une préoccupation précise de l'opinion. Par exemple, l'élimination du choléra
- Un document énonçant des directives pour un secteur donné. Par exemple, une politique de l'eau ou une politique foncière
- Un budget public à l'échelle national ou local

Le processus d'élaboration de politiques, quel que soit le contexte de gouvernance où l'on se place, est complexe. Il comporte un certain nombre de phases qui se chevauchent et qui renferment beaucoup d'étapes intermédiaires.

Il s'agit rarement d'un processus systématique ni même rationnel. Il fait souvent l'objet de pressions, de pouvoir et de politiques du type décrit plus haut. Il peut impliquer différents groupes, et des solutions contradictoires. Parfois, l'élaboration de politiques peut avoir lieu sans même savoir de quel problème il s'agit ni ceux qui en sont les victimes.

Vite et bien : exemples de phases d'élaboration de politiques

- Définition de l'ordre du jour
- Formulation de la politique
- Prise de décision
- Mise en œuvre
- Suivi
- Évaluation
- Ajustement
- Révision

L'analyse théorique de l'élaboration de politiques identifie deux « classes » d'intervenants clés :

Une communauté politique. Elle regroupe les particuliers et les institutions impliqués dans la formulation de la politique. Une communauté politique particulière impliquerait des intervenants désireux de faire une analyse ou de proposer un ensemble d'options différentes pour une politique donnée.

La communauté politique représente le lieu où se trouve le *savoir* lié à une politique donnée. Par exemple, dans le secteur de l'E&A, la communauté politique représentera peut-être des individus et des agences au sein du gouvernement chargés de l'E&A, ainsi que des ONG travaillant dans le secteur de l'E&A, des consultants, des militants, des instituts de recherche et des universités ainsi que des groupes de réflexion.

4 Chowdhury, N. et al. (août 2006) *CSO Capacity for Policy Engagement: Lessons Learned from the CSPP Consultations in Africa, Asia and Latin America* ODI Working Paper 272, Overseas Development Institute, Royaume-Uni

5 Research and Policy in Development (RAPID) de l'ODI, Royaume-Uni défini sur <http://www.odi.org.uk/rapid/Tools/Definitions.html>

Un réseau politique. Il s'agit d'un sous-ensemble d'intervenants issus de la communauté politique. Ils travaillent ensemble, ou se concertent régulièrement, pour arriver à un changement concret.

Le réseau politique peut se décrire comme le lieu où se déroule l'*action* ayant trait à un changement politique. Le réseau politique qui cherche à provoquer un changement comprendra peut-être des ONG, des organisations de la société civile, leurs alliés dans la communauté des bailleurs de fonds, voire même des services gouvernementaux.

Transparence et légitimité

6 Chapman, J. et Fisher, T. (1999). *Effective NGO Campaigning*. New Economics Foundation, Londres.

Les ONG ont des comptes à rendre à leurs bailleurs de fonds, leur conseil d'administration et leurs soutiens publics, et il se peut que certains d'entre eux ne soient pas d'accord avec leurs actions de plaidoyer. La crainte de leur opinion risque d'influencer la position qu'adopte une ONG sur une question politique donnée.⁶

En réponse à une implication croissante des ONG dans le travail de plaidoyer, certains analystes ont soulevé des craintes de légitimité. La question se pose notamment lorsque les ONG de pays industrialisés mènent des actions de plaidoyer au nom des communautés du monde en développement ; on court le risque que ceux qui mènent les actions de plaidoyer aient des revendications au nom de tiers, revendications qu'ils ne puissent pas étayer.

7 Hulme, D. et Edwards, M. (eds). (1997). *NGOs, States and Donors: Too Close For Comfort?* Macmillan Press.

Si des liens de plus en plus étroits entre les ONG et les bailleurs offrent de plus grandes opportunités d'influencer les points de vue, c'est aussi une arme à double tranchant dont les ONG doivent avoir conscience et qu'elles doivent apprendre à maîtriser. De leur côté, les bailleurs peuvent influencer (de façon explicite ou tacite) l'ordre du jour des ONG en matière de politiques.⁷

Pour un plaidoyer efficace, les ONG ont besoin d'énoncer clairement l'analyse qui sous-tend toute position politique qu'elles adoptent, ainsi que les recherches et les témoignages qui la confortent. Cette information a besoin d'être mise à la disposition de toutes les parties prenantes, y compris les partisans à l'intérieur comme à l'extérieur des ONG.

Dans la pratique : comment WaterAid gagne-t-elle sa légitimité ?

- WaterAid travaille avec des organisations partenaires locales pour mettre en œuvre des projets intégrés de gestion de l'eau, d'assainissement et de promotion de l'hygiène à l'intention des communautés qui n'y ont pas accès
- WaterAid met au point de bonnes pratiques en matière de fourniture de services, aux côtés de ses organisations partenaires. Celles-ci sont ensuite démontrées et promues auprès de tiers, y compris d'autres ONG, des bailleurs, des prestataires de service et des autorités locales ou nationales
- L'expérience directe de WaterAid en matière de fourniture de services et d'interventions avec les prestataires de service lui permet de comprendre les défis que cela représente
- WaterAid s'implique dans la recherche et les travaux analytiques pour comprendre le contexte plus vaste du développement des services d'E&A, les causes à l'origine des problèmes rencontrés par le secteur et les solutions possibles à ces problèmes. Elle s'efforce de modifier les politiques existantes qui portent préjudice aux pauvres et elle vise l'accès universel à l'E&A
- WaterAid sert aussi d'interface avec d'autres acteurs du secteur de l'eau et l'assainissement au niveau local, national et international pour qu'ensemble ils augmentent et mettent en commun les connaissances relatives aux bonnes pratiques, partagent les efforts de recherche et préconisent des solutions

Relier les actions de plaidoyer local, national et international

Le plaidoyer peut cibler différents contextes politiques, mais dans le secteur du développement, le plus souvent, il devra viser simultanément plusieurs contextes différents – notamment au niveau local, national et international.

Par conséquent, un plaidoyer efficace exige de bonnes communications entre les acteurs qui interviennent à ces différents niveaux. Après tout, les causes des problèmes de développement

auxquelles les actions de plaidoyer cherchent à s'attaquer sont elles-mêmes complexes et imbriquées à tous les niveaux.

- **Du niveau local au niveau national.** Lorsque des projets locaux exigent un plaidoyer, la cible de ce plaidoyer sera bien souvent au niveau national. Ainsi, un projet local visant à installer des pompes hydrauliques pourra dépendre d'un plaidoyer à l'échelle nationale en faveur de budgets permettant leur acquisition. Une question de plaidoyer si pertinente au niveau national ne peut absolument pas être abordée au seul niveau local.

Bon nombre de questions nationales de plaidoyer trouvent leurs origines au niveau local où leur impact se fait réellement sentir. La « remontée » des questions locales de plaidoyer jusqu'au niveau national veille à ce que les agents de la fonction publique et les responsables politiques réagissent aux priorités des communautés démunies.

- **Du niveau national au niveau local.** Parfois les questions de plaidoyer ne se présentent qu'au niveau national, par exemple, le développement d'une stratégie nationale d'assainissement. Néanmoins, ces « guichets politiques » offrent une occasion de souligner l'impact que ces politiques peuvent avoir sur les communautés locales et de faire entendre leur voix.
- **Du niveau international au niveau national.** Ces processus interdépendants se reproduisent aussi au niveau national et international. Ainsi par exemple, les bureaux d'ONG nationales souhaiteront peut-être réagir à une question internationale – telle que les conditions associées aux prêts de la Banque mondiale. Entre-temps, les bureaux des ONG nationales peuvent plaider au niveau international en faveur de questions qui touchent l'ordre du jour politique national – p. ex. la façon dont les prêts de la Banque mondiale sont effectivement utilisés dans tel ou tel pays.

De fait, lorsque des questions mondiales sont évoquées simultanément au niveau national et international, il est possible de donner une réponse qui a beaucoup plus de poids. À titre d'exemple, prenons la campagne mondiale pour l'allègement de la dette et la campagne mondiale pour l'éradication de la pauvreté. Un pouvoir semblable existe lorsque des travaux de plaidoyer se déroulent à l'échelle nationale et locale sur une problématique unifiée.

- **Entre différents pays.** Les échanges peuvent aussi fonctionner latéralement avec différents réseaux nationaux qui plaident en faveur d'une question particulière en fonction de leur propre contexte ou dans le cadre du développement d'une série d'activités nationales de plaidoyer partagées entre un pays et un autre, ou au sein d'une région, p. ex. les régions d'Afrique de l'Ouest ou d'Asie du Sud.

Pour les ONG internationales, cette approche à plusieurs niveaux du plaidoyer est rendue possible grâce à leurs structures organisationnelles. Les plus gros organismes peuvent être connectés à des réseaux internationaux par le biais de liens formels ou informels, tandis que les ONG nationales et locales peuvent avoir accès à des réseaux au niveau national.

Ce processus de coordination et d'interconnexion entre les réseaux de plaidoyer à différents niveaux est important. Non seulement il augmente la légitimité et la pertinence des travaux de plaidoyer mais encore il apporte un soutien vital entre les différents niveaux et les différents réseaux. Les responsables du plaidoyer au sein des organisations nationales s'appuient sur des informations détaillées émanant des communautés locales pour soutenir leurs actions de plaidoyer ; de leur côté, ils peuvent fournir des opportunités de formation, d'analyse, d'information et soutenir les actions de plaidoyer des organisations locales.

Dans la pratique : plaidoyer à plusieurs niveaux chez WaterAid

Pour illustrer ce genre d'activités de plaidoyer « imbriquées » à plusieurs niveaux chez WaterAid, on peut citer :

- La recherche concertée sur des questions d'intérêt commun pour les publics du nord comme du sud, par exemple la participation du secteur privé dans le secteur de l'E&A
- L'action concertée sur des objectifs communs, comme la collaboration avec les gouvernements (nord et sud) pour faire figurer l'E&A à l'ordre du jour des sommets internationaux
- La préparation conjointe des conférences internationales sur les politiques générales
- Les préparatifs et activités de plaidoyer concertés lors de la Conférence sud-asiatique sur l'assainissement (SACOSAN)

Section 2 WaterAid et le plaidoyer

La vision de WaterAid est celle d'un monde où chacun a accès à une eau salubre et à un système d'assainissement.

Aujourd'hui, plus d'1,1 milliard de personnes n'ont pas accès à une eau salubre et plus de 2,6 milliards n'ont pas accès à des services efficaces d'assainissement. Pour surmonter cette crise, WaterAid soutient des organisations partenaires locales dans 17 pays d'Afrique, d'Asie et du Pacifique qui travaillent pour apporter une eau salubre et des services d'assainissement efficaces à plus d'un million de personnes chaque année et elle contribue à documenter des questions devant faire l'objet d'un plaidoyer.

Le plaidoyer augmente l'impact des programmes de WaterAid à travers le monde. Un plaidoyer efficace peut changer les approches mondiales, nationales, et locales en matière de satisfaction des besoins des pauvres en eau, en assainissement et en hygiène avec des résultats probants.

Cette section, qui tente de montrer l'approche de WaterAid en matière de plaidoyer et explique pourquoi il revêt tant d'importance pour notre action, devrait vous donner des idées sur la manière dont votre propre organisation pourrait aborder le plaidoyer.

Le plaidoyer peut être un processus laborieux et complexe. Toutefois, il peut finalement se traduire par une amélioration durable des conditions de vie de millions de personnes.

Que vous apprendra ce chapitre ?

- Pourquoi le plaidoyer est un élément crucial de l'action de WaterAid
- Les principes auxquels adhère WaterAid dans ses travaux de plaidoyer
- Le changement stratégique que cherche à obtenir WaterAid par le biais de son action de plaidoyer et comment elle travaille dans ce sens
- Pourquoi l'amélioration des services d'eau et d'assainissement revêt une importance vitale pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement

Pourquoi WaterAid fait-elle du plaidoyer ?

Le plaidoyer est au cœur même de l'action de WaterAid qui vise à améliorer les services d'eau et d'assainissement pour des millions de personnes dans les pays les plus pauvres du globe. Nous voulons que la gouvernance du secteur de l'eau et l'assainissement (E&A) s'améliore, de façon à ce que tout le monde puisse accéder à ces services de base. Nous sommes particulièrement préoccupés par les besoins urgents des plus pauvres.

Une meilleure gouvernance du secteur E&A exige que tous les prestataires de service nationaux et les institutions publiques rendent des comptes à chaque usager et citoyen. Pour créer des interventions qui puissent transformer la situation des pauvres dans un pays donné, il faut tenter d'influencer, de changer et de responsabiliser les politiques des autorités du pays en question.

C'est la raison pour laquelle un plaidoyer efficace revêt une si grande importance dans chaque aspect de l'action de WaterAid.

Notion clé : *l'engagement de WaterAid en matière de plaidoyer*

Dans sa stratégie générale de 2005 à 2010, WaterAid s'engage à travailler avec des tiers afin d'influencer et de transformer les politiques des bailleurs et des pouvoirs publics en faveur de services d'eau et d'assainissement rentables, durables et propices aux pauvres.

Dans tous ses travaux de plaidoyer, WaterAid est guidée par un ensemble de valeurs et de principes directeurs fondamentaux grâce auxquels elle espère maximiser son impact. ⁸

8 WaterAid, *Advocacy Strategy* (2000 – 2005)

- Les projets et programmes de plaidoyer doivent promouvoir un changement durable à long terme
- Un plaidoyer efficace et durable doit être ancré dans l'expérience des pauvres ; il doit chercher à s'appuyer sur leur interprétation de leurs expériences et les aider à s'engager dans le processus d'influence des politiques
- Tout le plaidoyer doit se baser sur des preuves concrètes et une analyse claire
- Il faut chercher un dialogue constructif avec les cibles de plaidoyer, en se servant de toute la panoplie d'outils tels que les groupes de pression, les médias, les campagnes et le travail en réseau
- Cela exige que WaterAid travaille en partenariat et en collaboration avec d'autres organisations qui partagent sa vision, et non pas simplement avec des partenaires dans la fourniture de services. WaterAid doit appuyer les priorités de plaidoyer de ses partenaires dans les pays en développement en matière d'eau et d'assainissement (E&A)
- Le plaidoyer doit être basé sur le principe de solidarité ; entre les supporters de WaterAid au Royaume-Uni et les communautés avec lesquelles nous et nos partenaires travaillons
- Le renforcement des capacités du personnel de WaterAid, du personnel de ses partenaires et de ses supporters doit faire partie intégrante de ses travaux de plaidoyer

La nécessité d'une bonne gouvernance et d'investissements solides dans le secteur E&A

La gouvernance du secteur E&A doit être améliorée et les investissements doivent être accrus. Il s'agit là des objectifs premiers de l'action de plaidoyer de WaterAid car ils peuvent avoir des effets profonds et immédiats sur les conditions de vie des pauvres.

- **Meilleure santé :** l'accès à une eau salubre et à des services d'assainissement est vital pour la santé humaine. Les maladies hydriques constituent l'une des premières causes de maladie humaine dans le monde. Les pauvres y sont particulièrement exposés
- **Meilleures conditions pour les femmes :** l'accès à une eau salubre et à des services d'assainissement est particulièrement important pour les femmes car ce sont elles qui portent l'essentiel du fardeau que constitue la collecte d'eau sources éloignées et les soins à apporter aux enfants malades. Ce sont elles qui souffrent aussi le plus gravement du manque d'intimité et qui risquent d'être attaquées lorsqu'il n'y a pas de toilettes
- **Meilleure éducation :** les enseignants ont plus de chance de chercher un emploi dans un village doté d'eau potable, les filles seront plus enclines à aller à l'école et à rester scolarisées si l'établissement dispose de toilettes et les enfants vont plus régulièrement à l'école s'ils n'ont pas à consacrer des heures chaque jour à la collecte d'eau à une source éloignée
- **Meilleure utilisation du temps :** l'accès à des approvisionnements en eau potable et des services d'assainissement adéquats permet d'énormes économies de temps et d'énergie. Le fait d'aller chercher de l'eau peut prendre des heures sur l'emploi du temps journalier des femmes et des enfants, notamment en Afrique. Par conséquent, l'amélioration du secteur E&A soulage ce fardeau et libère du temps qui peut être consacré à des activités plus productives
- **Bénéfices économiques :** dans les pays en développement, les maladies découlant de la médiocrité du secteur E&A engendrent un fardeau supplémentaire pour les services de santé déjà surchargés et fragilise les dépenses consacrées à d'autres secteurs clés

Qu'est-ce qui empêche une bonne gouvernance et de solides investissements dans le secteur E&A ?

En 2005, un rapport de WaterAid, *Getting to boiling point*, rassemblait et analysait les évaluations du secteur de l'eau dans 14 pays d'Afrique et du sud de l'Asie où intervient WaterAid.

Il constatait que les systèmes et les institutions de gouvernance du secteur E&A sont précaires dans la majorité des pays en développement.

Le rapport concluait que l'obstacle fondamental à un accès universel à des services d'eau et d'assainissement est le manque de responsabilité de ceux qui sont chargés de la planification, de l'élaboration des politiques, des investissements et de la fourniture des services E&A, à savoir les pouvoirs publics, les prestataires E&A et les agences sectorielles.

Le problème n'est pas lié à un manque d'aptitude technique ou de savoir-faire, mais plutôt à un manque de volonté politique et de responsabilité.

Getting to boiling point résume les principaux obstacles qui empêchent un plus grand nombre de gens d'avoir accès à des services d'eau et d'assainissement :⁹

9 Redhouse. D. et al (2005) *Getting to boiling point: turning up the heat on water and sanitation*, WaterAid. Disponible sur <http://www.wateraid.org/boilingpoint>

- **Définition des priorités** : l'eau et l'assainissement ne sont pas des priorités pour les pouvoirs publics
- **Transparence** : il est difficile d'obtenir des informations exactes
- **Manque de capitaux** : il n'y a pas assez d'argent qui irrigue les zones qui en ont le plus besoin
- **Coordination** : de nombreux intervenants sont impliqués à tous les niveaux mais il est rare que la coordination et la collaboration soient efficaces ; il est fréquent que les différents acteurs du secteur de l'eau se fassent concurrence
- **Capacités** : la fourniture des services d'eau et d'assainissement est souvent une responsabilité confiée aux collectivités locales et aux prestataires locaux mais ceux-ci manquent souvent de capacité pour s'en charger
- **Pérennité** : on ne s'attache guère à faire en sorte que les institutions et les politiques soient en place pour arriver à des services durables
- **Privatisation** : les bailleurs continuent de défendre la privatisation et en font une condition de l'aide, en imposant une solution universelle à des défis en matière d'eau qui sont d'une grande diversité. Dans le même temps, on n'encourage pas les services publics à se réformer et ces derniers ne tirent pas les leçons des succès des autres services publics
- **Participation des citoyens** : il n'y a guère de participation ou de mobilisation des citoyens dans la façon d'assurer les services d'E&A. Ceci contribue à la mauvaise reddition de comptes de la part des prestataires et du gouvernement
- **Oubliés par les bailleurs** : les pays les plus riches du monde ne font pas assez pour tenir leur promesse de partenariat mondial en faveur du développement souscrite dans le cadre des OMD

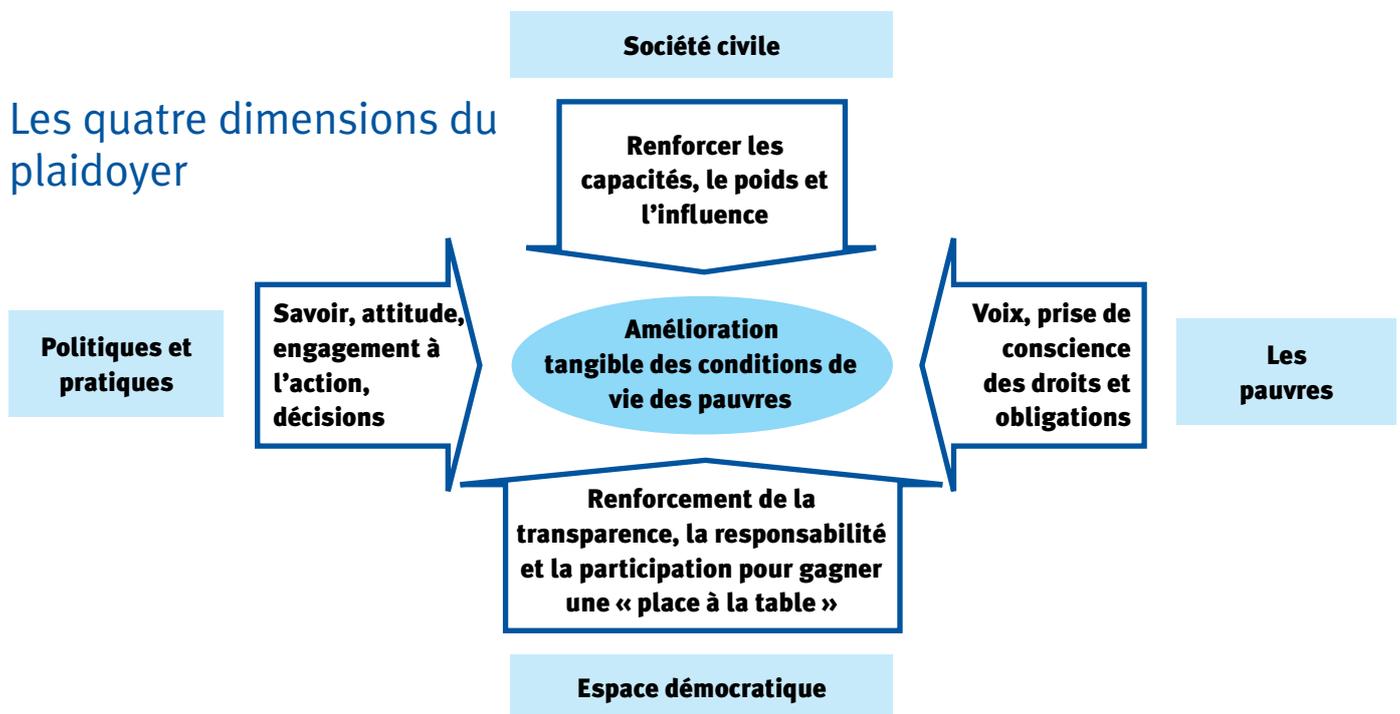
Dans la pratique : comment WaterAid fait-elle son plaidoyer ?

Pour toute ONG qui s'engage dans une action de plaidoyer, il est vital de savoir clairement quel changement on souhaite provoquer et comment y parvenir. Il est également important d'identifier les facteurs qui aideront ou au contraire qui gêneront la réussite de vos actions de plaidoyer.

Grâce à ses actions de plaidoyer, WaterAid cherche à provoquer des changements dans les domaines suivants :

- **Politique** : nous cherchons à modifier les politiques publiques, les programmes, les pratiques et le comportement à tous les niveaux. Les décideurs devraient être informés de l'impact de leurs politiques sur les segments les plus pauvres de la société, tout en encourageant des solutions différentes
- **Société civile** : nous cherchons à renforcer et à élargir les capacités, l'organisation, la responsabilité et le pouvoir de la société civile de façon à ce qu'elle puisse occuper sa place à la « table d'élaboration des politiques »
- **Démocratie** : nous cherchons à améliorer la « légitimité » politique de la participation de la société civile à l'élaboration des politiques et à renforcer la responsabilité et la transparence des institutions publiques
- **Gain individuel** : nous cherchons à améliorer la situation matérielle des pauvres, notamment leurs conditions de vie et leurs possibilités en termes de santé, d'éducation et de moyens de subsistance. Nous cherchons aussi à aider les gens à prendre conscience de leur statut de citoyens, en termes de responsabilités comme en termes de droits

Les quatre dimensions du plaidoyer



WaterAid cherche à obtenir les changements stratégiques suivants grâce au plaidoyer :

- **Le financement**, quelle que soit sa source (gouvernements nationaux, bailleurs, autofinancement, secteur privé local, financement communautaire ou microcrédit), sera doublé et axé sur un accès équitable et durable au secteur E&A
- **La planification sectorielle** deviendra plus accessible, plus transparente et plus responsable. Elle sera ancrée dans un processus consultatif auquel participent toutes les parties prenantes du secteur E&A
- **Un assainissement abordable** deviendra une priorité des gouvernements et sera doté de sa propre stratégie, d'une allocation budgétaire, d'un mécanisme institutionnel et d'un suivi des performances. Cette rubrique comprend l'ensemble des services d'assainissement, qu'il s'agisse de l'assainissement domestique, public ou environnemental, en milieu rural comme urbain
- **Propice aux pauvres** : les investissements et les réformes du secteur urbain de l'eau profiteront aux pauvres des zones urbaines et se traduiront par des services d'E&A pour tous les citoyens
- **Capacité** : les capacités des autorités locales en matière de fourniture de services E&A seront améliorées et les collectivités œuvreront de façon participative à planifier, mobiliser les ressources locales, suivre et mettre en œuvre des services d'E&A pour tous
- **Transparence** : une responsabilisation plus forte et une augmentation du droit de regard du parlement sur les activités réalisées dans le secteur de l'E&A découleront de la sensibilisation accrue de l'opinion et de l'intérêt des médias
- **Participation** : une participation efficace des citoyens rendra les prestataires de services E&A plus efficaces, plus réactifs et plus responsables vis-à-vis des pauvres

Les facteurs critiques pour réaliser ces changements sont les suivants :

- **La volonté politique** : créer la volonté politique au sein des pouvoirs publics et des autres prestataires de service pour servir les intérêts des pauvres et de ceux qui ne savent pas se faire entendre ; en particulier, donner la priorité au secteur E&A et réformer les institutions publiques dans ce sens
- **Communautés politiques** : consolider la force et les capacités des analystes, des chercheurs et autres praticiens locaux pour qu'ils associent leurs compétences afin de contribuer à une élaboration des politiques fondée sur des preuves
- **Action publique** : habiliter les pauvres et renforcer les organisations et les réseaux de la société civile pour qu'ils exigent que les pouvoirs publics et les prestataires de service leur rendent des comptes
- **Espace politique** : créer des plateformes de dialogue entre les pouvoirs publics, les prestataires de service et les citoyens pour négocier en faveur de services et de politiques ayant un impact sur ces services

Le secteur E&A et les Objectifs du Millénaire pour le développement

Lors du Sommet du Millénaire des Nations Unies en septembre 2000, 189 chefs d'État du monde entier ont souscrit à une série d'Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Ceux-ci obligent la communauté internationale à s'attaquer aux problèmes les plus pressants auxquels sont confrontés les pays en développement. Les OMD offrent un « point d'ancrage » efficace pour plaider en faveur d'une plus haute priorité politique et financière des actions menées afin d'atteindre l'objectif d'accès universel à l'E&A prôné par WaterAid.

Dans la pratique : la cible de l'Objectif du Millénaire pour le développement en matière d'E&A

La cible 10 de l'OMD 7 s'engage à « assurer un environnement durable » dans les pays en développement en réduisant de moitié, d'ici à 2015, la proportion de la population privée d'un accès durable à un approvisionnement en eau potable et à un assainissement de base. Bien que les OMD aient été signés en 2000, au départ la cible faisait uniquement mention de l'eau et il a fallu mener deux ans d'efforts considérables de plaidoyer pour faire accepter la cible d'assainissement. WaterAid et d'autres ONG britanniques, y compris Tearfund, son partenaire dans la campagne Water Matters, ont fait pression sur les pouvoirs publics pour adopter des programmes d'action dotés de moyens dans le secteur de l'eau et l'assainissement. La pétition Water Matters a démontré au gouvernement britannique l'importance que le public accordait à ces questions au Royaume-Uni lorsqu'une pétition ayant recueilli plus de 120 000 signatures a été remise à Downing Street en août 2001.

En 2002, lors du Sommet mondial de Johannesburg sur le Développement durable, il a été fixé un objectif ferme de réduire de moitié la proportion de gens sans accès à un assainissement adéquat d'ici 2015.

L'accès à une eau salubre et un assainissement adéquat constituent des éléments clés de la réalisation de la plupart des OMD. WaterAid estime que l'eau potable et l'assainissement sont à la base de toutes les autres formes de développement (voir la page suivante).

Notre plaidoyer vise à démontrer de façon édifiante comment les investissements dans le secteur de l'E&A ont un impact radical et durable sur la pauvreté.

En quoi l'eau et l'assainissement sont-ils essentiels pour tous les Objectifs du Millénaire pour le développement*

OMD	Lien à l'E&A
<p>Éliminer l'extrême pauvreté et la faim (Objectif 1)</p>	<p>Sans accès à l'E&A :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du temps et des efforts sont gaspillés pour trouver et aller chercher de l'eau • Productivité et revenus plus faibles du fait d'une santé précaire et des maladies fréquentes • Du temps, des efforts et de l'argent sont dépensés pour faire face aux maladies fréquentes • La malnutrition infantile est endémique, aggravée par les maladies hydriques <p>Avec un accès à l'E&A :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une meilleure santé accroît les capacités à développer et conserver un moyen de subsistance • Plus de temps et d'efforts peuvent être consacrés à des activités productives et/ou à un emploi à son propre compte
<p>Assurer une éducation primaire pour tous (Objectif 2)</p>	<p>Sans accès à l'E&A :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les maladies diarrhéiques et les parasites augmentent l'absentéisme à l'école et sapent l'énergie des élèves • Les jeunes filles sont souvent obligées de rester à la maison pour aider à transporter l'eau et s'occuper des membres de la famille qui sont malades • Le taux d'abandon des jeunes filles est plus élevé dans les établissements scolaires où il n'existe pas de toilettes séparées pour les filles et les garçons <p>Avec un accès à l'E&A :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les écoles sont des environnements salubres • Les taux de scolarisation, de fréquentation de l'établissement scolaire et les résultats scolaires sont meilleurs • Le recrutement des enseignants est facilité • Les jeunes filles se sentent en sécurité et conservent leur dignité à l'école
<p>Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (Objectif 3)</p>	<p>Sans accès à l'E&A :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les femmes des zones rurales passent jusqu'à 25 % de leur temps à tirer de l'eau – souvent de piètre qualité – et à la transporter jusqu'au domicile • Les femmes et les jeunes filles sont confrontées à des humiliations, un harcèlement et/ou des agressions sexuelles lorsqu'elles font leurs besoins en plein air <p>Avec un accès à l'E&A :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les femmes et les jeunes filles bénéficient de sanitaires privés dans la dignité • Les femmes et les jeunes filles sont moins sollicitées pour aller chercher de l'eau • Les femmes et les jeunes filles sont moins sollicitées pour s'occuper des malades de leur famille • Les femmes jouent un rôle accru dans la prise de décision et on assiste à une répartition des tâches plus équitable • Ce constat peut permettre d'améliorer le statut des femmes de plusieurs autres façons.
<p>Réduire la mortalité infantile (Objectif 4)</p>	<p>Sans accès à l'E&A :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les maladies diarrhéiques, y compris le choléra et la dysenterie, tuent plus de deux millions de jeunes enfants chaque année. • Le lait de biberon est souvent fatal en raison de l'eau contaminée • Les ascaris, les ankylostomes et les trichocéphales se reproduisent et minent la vie de millions d'enfants <p>Avec un accès à l'E&A :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une meilleure nutrition et moins de maladies entraînent une meilleure croissance physique et mentale des enfants • Recul marqué du nombre de décès causés par des maladies diarrhéiques

OMD	Lien à l'E&A
Améliorer la santé maternelle (Objectif 5)	<p>Sans accès à l'E&A :</p> <ul style="list-style-type: none"> • De l'eau contaminée et de mauvaises pratiques d'hygiène augmentent les risques d'infection durant l'accouchement • Les femmes sont confrontées à une convalescence lente et difficile à l'issue de l'accouchement <p>Avec un accès à l'E&A :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un bon état de santé et une bonne hygiène augmentent les chances d'une grossesse sans problème • Il y a moins de risques d'infection durant l'accouchement
Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies (Objectif 6)	<p>Sans accès à l'E&A :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les personnes sont confrontées à des difficultés pour faire la toilette, donner un bain, nourrir et soigner les malades de leur famille • Risques d'infection accrus en raison de l'eau contaminée, d'un manque d'hygiène et d'accès à des systèmes d'assainissement, aggravation de l'état général des malades • Sur le fardeau global que représentent les maladies, 23 % découlent des mauvaises conditions environnementales et 75 % sont imputables à la diarrhée <p>Avec un accès à l'E&A :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moins d'attaques du système immunitaire des victimes du VIH/sida, ce qui permet une meilleure santé • Meilleures conditions d'hygiène et plus de dignité pour prendre soin des malades, ce qui facilite la tâche de ceux qui les soignent • Le traitement du VIH est plus efficace lorsqu'on dispose d'eau propre et de nourriture • Les mères sidéennes peuvent utiliser de l'eau propre pour faire leur biberon • Moins de sources contaminées et moins d'eau stagnante autour des points d'eau, ce qui réduit les taux de reproduction des moustiques • L'hygiène et l'eau propre sont des facteurs importants dans la lutte contre les parasites, y compris le trachome et le ver de Guinée
Assurer un environnement durable (Objectif 7)	<p>Sans accès à l'E&A :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conditions sordides, maladies et dégradation du cadre naturel, notamment dans les bidonvilles et les squats • Les rivières et les sols en milieu rural continuent d'être contaminés par des matières fécales <p>Avec un accès à l'E&A :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte diminution de la contamination de l'environnement par les matières fécales et les eaux usées • Procédures durables de traitement des eaux usées et d'évacuation des excréments
Mettre en place un partenariat mondial pour le développement (Objectif 8)	<p>Aux termes de l'OMD n°8, les leaders mondiaux se sont engagés sur quatre cibles : poursuivre la mise en place d'un système multilatéral ouvert, fondé sur des règles, prévisible et non discriminatoire ; cela suppose un engagement en faveur d'une bonne gouvernance, du développement et de la lutte contre la pauvreté ; s'attaquer aux besoins particuliers des pays les moins avancés ; répondre aux besoins particuliers des pays enclavés en développement et des petits États insulaires en développement ; et traiter exhaustivement le problème de la dette des pays en développement. Pour obtenir un complément d'information, veuillez consulter le site www.unmillenniumproject.org</p>

* Tableau adapté de DFID 2004 et WSSCC 2004, présenté dans « Ensuring sustained beneficial outcomes for water and sanitation (WatSan) programmes in the developing world », Brian Mathew 2005, thèse de doctorat, IWE Cranfield University, Grande-Bretagne et publié par IRC, Pays-Bas.

Section 3 Le plaidoyer à la base

Le plaidoyer qui tente d'accroître les capacités des communautés locales est parfois appelé « plaidoyer à la base ». Il s'agit de donner une voix aux communautés, notamment à celles qui sont inhibées et vulnérables. En bref, cela revient à impliquer le plus possible les communautés locales et les leaders locaux dans les activités de plaidoyer.

10 Chapman, J. et Fisher, T. op. cit.

Le plaidoyer à la base permet aux populations d'exprimer leurs besoins propres et leurs souhaits, en leur donnant confiance en elles et les capacités requises pour influencer les décisions qui affectent leur avenir.¹⁰

Pour les ONG en particulier, le plaidoyer à la base est essentiel. La plupart exigent activement que les communautés locales se fassent entendre davantage sur les questions qui les touchent, de sorte que les ONG elles-mêmes doivent impliquer les communautés locales dans leurs actions de plaidoyer.

Que vous apprendra ce chapitre

- Ce qu'est le plaidoyer à la base
- Comment WaterAid se sert du plaidoyer à la base dans le secteur de l'E&A
- Comment renforcer les capacités des communautés de façon à ce qu'elles puissent entreprendre leurs propres actions de plaidoyer

11 WaterAid Global Advocacy Meeting 1 (GAM1), 2002, *Key outcomes and learning document*.

Notion clé : plaidoyer à la base¹¹

Pour WaterAid le plaidoyer à la base consiste à donner aux populations qui sont directement touchées par des politiques liées à l'eau et l'assainissement les capacités nécessaires pour devenir les acteurs clés à l'origine des changements requis et non plus des bénéficiaires passifs. Dans la pratique, cela signifie que les populations touchées doivent :

- analyser leur situation du point de vue de l'eau et l'assainissement
- déterminer les questions qui découlent de leur analyse
- déterminer quelles sont les questions prioritaires sur lesquelles il leur faut agir
- identifier leurs besoins en capacité
- s'exprimer en leur nom propre

Le plaidoyer à la base implique de donner aux groupes locaux et nationaux de la société civile le soutien dont ils ont besoin pour renforcer leurs capacités afin de mener leurs propres actions de plaidoyer.

Il repose sur des communautés qui ont des leaders capables de s'exprimer – parfois avec force – au nom des populations qu'ils représentent, et qui disposent aussi des moyens permettant à ces leaders de communiquer cette information à ceux qui ont le pouvoir de changer la politique.

Il nécessite donc de bons circuits d'information. Les communautés doivent être informées par les pouvoirs publics, les agences et les autres acteurs, sur les questions qui les touchent et sur les processus qui permettent leur participation et qui existent, afin que leurs voix puissent être entendues.

Il va de soi que le plaidoyer à la base n'est ni facile ni simple. Il sous-entend que les leaders communautaires aient envie de s'investir et qu'ils disposent des informations et des circuits d'informations dont ils ont besoin pour le faire.

Des structures officielles pour la consultation, telles que des tribunes communautaires et des documents de consultation, sont des éléments vitaux. Les décideurs attendront rarement d'être sollicités par l'opinion des communautés. Le plaidoyer à la base exige donc que différentes tribunes pour les contacter soient prévues dans le cadre du processus d'élaboration des politiques. Ces plateformes doivent être larges et suffisamment accessibles pour faire en sorte que les différents intérêts d'une même communauté, par exemple ceux des femmes, puissent être exprimés.

Dans la pratique : WaterAid et le plaidoyer à la base

WaterAid s'engage à renforcer les capacités de plaidoyer des bénéficiaires directs des projets qu'elle soutient, mais aussi celles de l'ensemble de la communauté et de la société civile locale.

L'objectif de WaterAid concernant le changement de politique tout au long de la Décennie de l'Action pour l'Eau de l'ONU (2005- 2015) exige des populations et des organisations locales de la société civile qu'elles s'impliquent davantage dans la surveillance des pouvoirs publics et des prestataires de service et qu'elles participent plus au processus de prise de décision.

Principes directeurs de WaterAid en matière de plaidoyer à la base :

- Le plaidoyer à la base vise à atteindre un changement social à long terme
- Il doit être informé par les populations dont WaterAid défend les intérêts
- Il doit être ancré dans l'expérience des populations démunies et leur permettre de mieux comprendre leurs expériences
- Il doit mobiliser la participation des pauvres au processus d'influence des politiques
- Il doit être basé sur des preuves concrètes et sur une analyse légitime et non sur une rhétorique vide de sens
- Il doit aider les populations à monter leurs propres actions de plaidoyer
- Toutes les activités et tous les publics doivent être clairement définis pour que le plaidoyer soit efficace, de façon à ce que :
 - les objectifs soient réalistes et compris par les intéressés
 - les processus d'influence soient compris et transparents pour tous les intéressés
 - les agences et les individus au sein des agences à influencer soient identifiés
 - les messages forts soient précis
 - le mode de transmission des messages soit adapté

Une appréciation systématique des bonnes pratiques en matière de plaidoyer à la base dépend de l'admission du fait qu'il n'y a pas de manière « parfaite » de procéder. Les ONG ont besoin de comprendre le besoin de diversité et la complexité du problème. Les populations et les communautés ont des connaissances préexistantes, une façon de travailler ensemble et leurs propres capacités qu'il convient d'abord de reconnaître puis d'exploiter.

Le plaidoyer à la base ne peut pas se contenter de transférer des « outils » et une expertise de plaidoyer, sans reconnaître et apprécier les contextes existants de la communauté.

Renforcer les capacités des communautés pour un plaidoyer à la base

Dans la pratique : comment les communautés locales se font-elles entendre des pouvoirs publics

En 2000, WaterAid a aidé son partenaire Taratra à Madagascar à renforcer la voix des acteurs communautaires dans le secteur de l'E&A par le biais d'une série de 10 ateliers « toko telo ».

Les ateliers visaient à promouvoir les relations entre les comités communautaires de gestion de l'eau, les autorités locales et le gouvernement. « Toko telo » veut dire « trois rochers » pour symboliser les trois organes impliqués dans le processus de consultation.

Les ateliers se sont faits les porte-parole des préoccupations de la communauté en rassemblant les trois parties prenantes. Les représentants de la communauté ont appris qu'en unissant leurs forces, ils pouvaient monter des actions efficaces de plaidoyer pour défendre leurs intérêts. En créant le réseau depuis la base, les comités ont eu l'avantage de pouvoir renforcer leurs aptitudes et forger des relations selon la manière structurée requise pour atteindre leurs objectifs.

Grâce aux ateliers, les comités locaux de gestion de l'eau ont acquis une plus grande autorité aux côtés des autres acteurs du développement. Ils sont devenus un véritable catalyseur de changement.

Le renforcement des capacités doit être à la fois stratégique et pratique. D'un point de vue stratégique, les communautés doivent être dotées des outils qui leur permettent de bien comprendre les problèmes auxquels elles sont confrontées et de réfléchir aux processus dont elles disposent pour y répondre. En termes pratiques, les communautés ont besoin d'outils, notamment des informations et des liens avec des organisations ayant les mêmes motivations, pour réagir correctement à ce qu'elles ont appris et ce qu'elles ont décidé.

Le renforcement des capacités vise à :

- **Augmenter les compétences** de lobbying, de négociation, de mobilisation du public, etc.
- **Augmenter les niveaux de connaissances** : développer les connaissances, la prise de conscience et l'analyse des problèmes en présence et des enjeux politiques qui les sous-tendent, ainsi que les causes sous-jacentes des obstacles, tels que la pauvreté, les inégalités et le manque d'accès à l'information
- **Améliorer les structures**, y compris les mécanismes de coordination, le travail en réseau et le renforcement des organisations
- **Accroître les ressources** en termes de recherches, d'accès à l'information, de déplacements, de livres, etc.

L'accès à l'information est crucial à ce niveau. La présentation d'informations, issues d'une variété de sources, sur une question qui la préoccupe peut aider la communauté à aiguïser son esprit et à analyser le problème. Ces informations peuvent se présenter sous différentes formes, qui sont toutes importantes. Le savoir formel, comme les politiques gouvernementales et les processus de consultation, devrait être abordé tout en soulignant l'importance du savoir informel, notamment la perception que la communauté a d'elle-même et de ses expériences.

L'objectif global est d'accroître et de mettre en valeur la prise de conscience par la communauté de son droit de se faire entendre en lui donnant suffisamment confiance pour exercer ce droit.

Vite et bien : où faut-il renforcer les capacités ?

Le renforcement des capacités devrait faire partie de la plupart des étapes de la planification du plaidoyer. Les ONG et autres se poseront peut-être les questions suivantes pour déterminer où s'inscrit le renforcement des capacités dans leurs plans de plaidoyer :

- Raisonner en termes de compétences, de savoir, de structures et de ressources
- Sur les priorités de qui travaillez-vous et comment ont-elles été déterminées ?
- Les communautés pour lesquelles vous et vos partenaires menez des actions de plaidoyer sont-elles impliquées dans leur planification ? Si non, comment pourriez-vous les impliquer ?
- Sont-elles impliquées dans la mise en œuvre de vos actions de plaidoyer ? Comment pourriez-vous les impliquer davantage ?
- Dans la mesure du possible, avez-vous partagé avec elles toutes vos informations et toutes vos analyses ?
- Ont-elles participé à l'élaboration de solutions aux problèmes de politiques générales ?
- Pouvez-vous accroître leur accès à l'information et l'analyse ?
- Veulent-elles que vous augmentiez leur capacité d'influence ?
- Comment pouvez-vous accroître leur exposition aux processus politiques ?
- Y a-t-il des besoins en formation auxquels vous pouvez répondre ou que vous pouvez les aider à satisfaire ?
- Quels contacts pouvez-vous leur donner ? Comment pouvez-vous renforcer leurs réseaux ?

Les organisations auront peut-être aussi besoin de voir comment leurs propres capacités de plaidoyer peuvent s'améliorer et si un processus de renforcement des capacités internes est également requis. Si votre organisation ne dispose pas des compétences ou des connaissances adaptées, elle ne peut pas mener des actions de plaidoyer efficaces. (La section suivante vous aidera à identifier les besoins de formation et de renforcement des capacités dans le cadre du processus de planification du plaidoyer).

*Vite et bien : quelques règles d'or sur le renforcement des capacités*¹²

- **Pas de précipitation** : le renforcement des capacités est un processus à long terme
- **Couleur locale** : la capacité est valorisée par le respect des échelles de valeurs locales. Appuyez-vous sur les capacités existantes en vous servant du savoir-faire local et sachez exploiter la force des institutions existantes
- **Caractère facultatif** : le renforcement des capacités s'inspire d'un apprentissage facultatif animé d'un réel engagement et d'un intérêt véritable. Définissez des motifs et des incitations en faveur du renforcement des capacités
- **Transparence** : dialogue franc, transparence et large participation sont des éléments essentiels, car le renforcement des capacités n'est pas neutre sur le pouvoir. Rendez toujours des comptes à vos bénéficiaires
- **Durable** : les capacités sont au cœur du développement, de sorte que le renforcement des capacités devrait promouvoir les résultats du développement durable
- **Soyez souple** : le renforcement des capacités que vous pouvez fournir doit correspondre à ce que les organisations locales attendent de vous. Soyez suffisamment souple pour répondre aux besoins et aux ordres du jour locaux
- **Engagement** : restez motivé même en circonstances difficiles. Plus les capacités sont faibles, plus le besoin est grand

¹² Adapté de Blagescu, M. et Young, J. (janvier 2006) citant Lopes et Theisoehn (2003) *Capacity Development for Policy Advocacy: Current thinking and approaches among agencies supporting Civil Society Organisations* ODI Working Paper 260

Dans la pratique : FEDWASUN au Népal

Dans tout le Népal, des centaines de comités d'usagers d'eau sont impliqués dans des projets de réparation et de maintenance des systèmes d'E&A au niveau des communautés locales. Mais en raison d'un manque de sensibilisation, de soutien efficace et de coordination, leurs efforts ne donnent pas autant de résultats qu'ils le pourraient.

Bon nombre de communautés restent sans eau ; d'autres ne parviennent pas à entretenir le réseau d'eau dont elles disposent. D'autres encore n'ont pas conscience de leurs droits liés à l'eau ou des responsabilités de leur gouvernement en matière d'eau.

En juillet 2002 il a été créé une fédération des usagers d'eau, capable de monter des actions de plaidoyer au nom des utilisateurs d'eau. La Fédération des usagers d'eau potable et d'assainissement du Népal (FEDWASUN) a été officiellement enregistrée à Katmandou en mai 2004. En août 2006, 29 antennes de district s'étaient ralliées à la fédération dans tout le Népal.

FEDWASUN est un forum de la société civile qui s'appuie sur les résidents. Elle monte des actions de plaidoyer auprès des autorités concernées sur des problèmes pratiques et politiques du point de vue des usagers.

D'un côté, FEDWASUN offre un soutien en vue de résoudre les problèmes d'E&A des groupes d'usagers par le biais de la collecte d'informations, de leur analyse et d'actions de plaidoyer auprès des agences intéressées. De l'autre, le rôle de FEDWASUN s'est étoffé pour servir de passerelle entre les usagers et les prestataires, car la fédération a été en mesure de coordonner la participation de groupes communautaires.

Par le biais de cette coalition, qui noue des relations au niveau local et national entre le gouvernement et les groupes d'usagers, FEDWASUN estime que les populations peuvent se faire entendre.

Section 4 Planification du plaidoyer

Une fois que vous comprenez clairement ce qu'est le plaidoyer, les contextes dans lesquels peut intervenir le plaidoyer et les questions importantes liées à la participation des communautés, vous pouvez passer à la planification de vos travaux de plaidoyer.

Les principes de la planification du plaidoyer sont semblables à ceux de la planification de tout autre programme : il s'agit d'avoir des objectifs et des cibles clairs ainsi bien sûr qu'un système défini de suivi et d'évaluation. Toutefois, sachant que les travaux de plaidoyer interviennent souvent dans un contexte politique, où les parties prenantes et les bénéficiaires ont chacun leur propre ordre du jour et leurs propres influences, la planification peut s'avérer plus compliquée.

Le cycle de planification du plaidoyer vise à identifier les facteurs susceptibles d'influencer les résultats du plaidoyer. Il prépare aussi les ONG à tenir compte de facteurs qui n'ont pas encore été identifiés, à mesure qu'ils se présentent.

Une approche systématique et analytique des travaux de plaidoyer, qui se documente rigoureusement sur les problèmes, identifie les cibles et les résultats souhaités et qui est claire sur les messages clés à communiquer, se traduira probablement par une stratégie de plaidoyer dynamique et efficace.

Cette section entend vous montrer comment développer une stratégie de plaidoyer efficace, basée sur des plans d'action réalistes. Elle offre des conseils pratiques et un cadre systématique pour l'élaboration de votre propre stratégie de plaidoyer.

Que vous apprendra ce chapitre

- En quoi une bonne planification est essentielle à toute stratégie de plaidoyer
- Les principes du cycle de planification du plaidoyer et les outils pour y parvenir
- Comment se documenter correctement sur les enjeux avant de se lancer dans le plaidoyer
- Comment identifier les objectifs, les cibles et les messages de votre plaidoyer

Le cycle de planification du plaidoyer

La planification des travaux de plaidoyer est semblable à toute planification de projet. Elle implique l'identification de vos objectifs et la façon de les atteindre. Ceci débouche sur la définition des activités à entreprendre et l'attribution des responsabilités pour y parvenir.

Le cycle de planification du plaidoyer est une méthode utile pour organiser votre matériel et les tâches à accomplir. Il vous guidera, étape par étape, depuis l'identification des principaux problèmes sur lesquels vous devez travailler jusqu'à l'établissement d'un plan d'action spécifique pour mettre en œuvre vos travaux de plaidoyer.

Le cycle peut être divisé en deux parties distinctes – les premières étapes sont de nature plus stratégique alors que la deuxième partie transforme la toile de fond stratégique en un plan d'action réaliste.

La planification du plaidoyer est un *cycle* car s'il existe bien quelques étapes séquentielles, certaines étapes se déroulent parallèlement à d'autres ou peuvent être abordées dans un ordre différent en fonction des progrès accomplis. Il s'agit aussi d'un processus répétitif : le suivi permanent et l'examen constant entraîneront une mise à jour et un ajustement du plan, tout comme différentes réactions au plaidoyer de la part de vos cibles.



Vite et bien : échéanciers du cycle

Trop souvent, les ONG tendent à réagir aux problèmes lorsqu'il est trop tard. Des débats ont parfois lieu et des décisions sont prises avant qu'elles ne commencent leur travail de plaidoyer pour transformer des situations qu'elles auraient peut-être pu éviter dès le départ.

Une bonne action de plaidoyer exige une analyse adéquate des calendriers impliqués dans les problèmes sur lesquels vous travaillez. Un suivi attentif du sens dans lequel vont les politiques permettra d'anticiper les calendriers et permettra peut-être même aux ONG d'influencer les échéanciers.

En particulier, il se peut qu'il y ait des événements et des opportunités liés à la question du plaidoyer, p. ex. des conférences internationales, des dates limites de consultation et des réunions, qui devront être intégrées dans votre action de plaidoyer. La non prise en compte de ses éléments amoindrira l'impact que vous pourriez avoir.

Dans la pratique : arriver au bon moment au Ghana

Le 24 août 2005, le ministère des Finances et de la Planification économique au Ghana a invité des associations, des groupes et des particuliers à préparer un mémorandum en vue de documenter le budget 2006.

WaterAid a réagi en collaborant avec d'autres praticiens du secteur de l'E&A au Ghana. Elle a passé une annonce dans deux journaux nationaux invitant les « acteurs et les amis de l'eau et l'assainissement » à œuvrer ensemble pour se faire entendre dans le processus de planification budgétaire.

Une tribune de plaidoyer s'est déroulée en septembre avec la participation de nombreux représentants des autorités locales et de l'administration centrale, des bailleurs, des groupes de la société civile et des praticiens du secteur. Des discussions se sont axées sur la faible couverture E&A au Ghana, la lenteur des progrès accomplis vers la réalisation de la cible des OMD pour le secteur et les immenses carences financières. Les liens entre l'E&A et d'autres secteurs importants, tels que la santé et l'éducation, ont été abordés.

De l'avis général, l'eau et l'assainissement devaient être la pierre angulaire des priorités du gouvernement et de l'ordre du jour du développement ; il était généralement admis que la cible des OMD pour le secteur ne serait pas atteinte si des apports de fonds massifs n'étaient pas assurés.

La réunion a donné à WaterAid la preuve et le soutien dont elle avait besoin pour solliciter des fonds supplémentaires pour le secteur E&A dans le budget. Une note demandant davantage de fonds en 2006, et les années suivantes, a été signée par tous les « amis du secteur » et remise aux différents services gouvernementaux.

L'intervention est arrivée à point nommé et s'est répercutée dans les délibérations budgétaires du gouvernement juste au bon moment, en ciblant précisément les décideurs concernés : les ministres et le Parlement, c'est-à-dire ceux qui ont le dernier mot en matière de budget.

Le point culminant a été le moment où le ministère des Finances a demandé des copies de la note d'information au format électronique et a sollicité une présentation des faits et chiffres susceptibles d'être utilisés dans les documents budgétaires.

Fin novembre, le ministère des Finances a fait paraître une annonce dans le *Daily Graphic Newspaper*, qui exprimait sa reconnaissance aux individus et aux organisations, dont WaterAid au Ghana, pour leurs contributions.

Identification des problèmes

Dans la pratique : les questions prioritaires de WaterAid¹³

Les six thèmes politiques suivants ont été développés en réponse aux lacunes alarmantes observées dans les actions nationales et internationales requises pour atteindre les OMD liés à l'eau et l'assainissement :

- Des modèles de financement novateurs pour l'eau et l'assainissement
- La réforme du secteur urbain de l'eau
- Comment réaliser l'Objectif du Millénaire pour le développement en matière d'assainissement
- Les autorités locales et la décentralisation
- Les interactions entre eau et pauvreté
- La transparence au niveau local, national et mondial

La première étape de la planification du plaidoyer consiste à identifier les problèmes à résoudre.

Toutefois, pour ce faire, vous devez établir des priorités dans les questions qui vous concernent et démontrer leur importance relative pour ceux que vous entendez représenter. Pour identifier les questions clés sur lesquelles vous voulez vous concentrer, vous aurez besoin d'établir une brève liste de présélection, d'examiner chacune des priorités et de les classer par ordre d'importance.

¹³ WaterAid Programme and Policy Sector Framework (2006) Policy Advocacy themes

Vite et bien : qu'est-ce qu'une bonne question de plaidoyer ?

Servez-vous de l'aide-mémoire suivant pour identifier les questions de plaidoyer que vous devriez traiter en priorité.¹⁴

Est-ce que le fait de travailler sur cette question :

- se traduira par une véritable amélioration de la vie des gens ?
- donnera aux gens le sentiment de leur propre pouvoir ?
- sera ressenti de façon large et profonde ?
- forgera des organisations et des alliances durables ?
- offrira des opportunités aux femmes et autres pour apprendre à mieux connaître le domaine de la politique et s'y impliquer ?
- verra naître de nouveaux leaders ?
- va promouvoir la prise de conscience et le respect des droits ?
- va associer les préoccupations locales à des questions de plus grande ampleur, peut-être même à une échelle mondiale ?
- offrira des possibilités de collecte de fonds ?
- permettra à l'organisation de poursuivre sa vision et sa mission ?
- à des chances d'aboutir ? Existe-t-il une cible précise, un calendrier défini et une solution politique claire ?

14 Veneklasen, L. et Miller, V. (2002) *A New Kind of Power, People and Politics – The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*. États-Unis.

Se documenter sur les questions

Notion clé : l'importance de la recherche

Une appréciation détaillée des questions sur lesquelles vont porter vos travaux de plaidoyer est cruciale dès les premières étapes du cycle de planification de plaidoyer. C'est seulement avec des recherches que vous pourrez monter une argumentation rationnelle et vous procurer des preuves pour la justifier.

Les recherches confèrent une crédibilité à vos actions de plaidoyer. Elles fournissent les informations dont vous avez besoin pour une planification adéquate, pour étoffer vos messages et réaliser votre lobbying.

Les recherches peuvent aussi vous aider à forger des alliances lorsque vous cherchez de l'aide pour recueillir les informations dont vous avez besoin auprès d'autres organisations et individus. Ainsi le fait de collaborer aux travaux de recherche avec, p. ex., des analystes de politiques et des décideurs, peut contribuer à nouer des liens étroits dès les premiers stades du processus, liens qui pourront s'avérer utiles par la suite lorsque vous passerez aux actions de lobbying.

Et si vous travaillez avec des organisations et des communautés pour recueillir les informations demandées, vous contribuerez aussi à développer leurs capacités et leurs compétences de citoyen – aspect crucial d'un plaidoyer de qualité.

L'Overseas Development Institute (ODI) définit la recherche comme « un effort systématique pour accroître le vivier de connaissances ».¹⁵ Elle peut aussi se décrire comme « la collecte systématique, l'analyse et la dissémination d'informations ».¹⁶

Il est certainement important que vos recherches soient bien structurées et systématiques et qu'elles se concentrent sur des questions critiques. Vous devez analyser la crédibilité de chaque source d'information. L'information doit être enregistrée correctement et méthodiquement et doit être évaluée pour déterminer sa pertinence pour la question à l'étude.

Dans les travaux de plaidoyer, vos recherches devraient impérativement couvrir trois aspects essentiels :

- L'analyse de la question
- L'analyse du contexte du problème
- L'appréciation du calendrier auquel se rapporte votre plaidoyer sur cette question

15 Research and Policy in Development (RAPID) de l'ODI, Royaume-Uni défini (2006) sur <http://www.odi.org.uk/rapid/Tools/Definitions.html>

16 Voir Pratt et Loizos (1992), *Choosing research methods: data collection for development workers. Development Guidelines* No. 7, Oxfam, Royaume-Uni.

Vite et bien : des recherches crédibles

Les recherches doivent être :

- Objectives et impartiales
- Représentatives de l'ensemble du groupe sur lequel elles sont axées et non d'un seul point de vue
- Précises et fiables
- Méthodiques et systématiques

Toute bonne recherche comporte des étapes clés que vous devez appliquer à la collecte d'informations avant d'entamer votre programme de plaidoyer :

• **De quelle information avez-vous besoin ?**

Il est utile d'aborder ce point sous l'angle des questions auxquelles il vous faut répondre. Où sont les lacunes dans vos connaissances ? Pour vous aider à planifier vos recherches, il est utile de disséquer les informations requises en différentes sections, notamment pour vous aider à faire la distinction entre les informations qui seront faciles à obtenir et celles qui demanderont davantage d'efforts.

• **Où pouvez-vous trouver l'information ?**

Vous devriez identifier les sources où l'information existe déjà, parce qu'elle a été recueillie par d'autres chercheurs, peut-être contenue dans des rapports, des consultations gouvernementales, des statistiques ou des plans de projet. Toutefois, vous devez déterminer si ces informations « de seconde main » sont crédibles, fiables et à jour.

Dans d'autres cas, il vous faudra peut-être collecter les informations vous-même auprès de sources d'origine. Par exemple, vous pourriez identifier la nécessité de réaliser une enquête de terrain, ou des entretiens. Les informations « de première main » peuvent être recueillies auprès d'une variété de sources, allant d'une enquête auprès des villageois à une investigation sur le processus d'élaboration de politique mis en œuvre par les pouvoirs publics.

• **Qui contribuera à vos recherches ?**

Si vous réalisez des recherches « de première main », il vous faudra identifier qui interroger ou sur qui enquêter. Pour que vos recherches soient crédibles, vous aurez besoin de veiller à ce que le groupe sur lequel porte vos recherches constitue un échantillon représentatif. Vous devriez essayer d'avoir un échantillon de sondés aussi large et aussi représentatif que possible, en fonction du temps et des ressources dont vous disposez. L'échantillon devrait présenter une image fidèle de l'ensemble de la population à partir de laquelle tirer vos conclusions.

Votre échantillon sera-t-il simplement un pourcentage de la population choisi de façon aléatoire pour votre analyse ou allez vous essayer d'interroger tout le monde dans une zone donnée, p. ex. une banlieue. Au moment de définir votre échantillon, vous aurez aussi besoin d'identifier ses caractéristiques clés, en termes d'utilisation d'eau, d'âge, de genre, de situation du ménage, car ces attributs sont susceptibles d'influencer les réponses à votre enquête.

• **Comment recueillerez-vous l'information ?**

Si vous effectuez des recherches « de première main », il est important d'enregistrer les données de façon précise et systématique. Cela signifie qu'il faut être clair quant à la manière de recueillir les informations, p. ex. par le biais d'interviews, de questionnaires, d'observation, d'analyse statistique ou d'un autre outil de collecte des données (voir plus loin).

Quelle que soit la méthode utilisée, vous devez veiller à ce que la collecte des données soit systématique, cohérente, sans vous laisser tromper par les apparences et de manière à ce que tous les éléments puissent être vérifiés et validés. En outre, votre méthode doit être suffisamment souple pour enregistrer des informations si jamais les conclusions des données s'orientent dans une direction inattendue. Globalement, vos méthodes de recherche doivent aussi respecter la culture et la vie privée des gens.

Dans la pratique : créer des options crédibles à Karachi

La recherche a joué un rôle important pour le succès du plaidoyer entrepris dans la capitale pakistanaise, Karachi, où WaterAid finance le projet pilote Orangi – Institut de recherche et de formation (en anglais OPP-RTI).

Les étudiants de l'institut se sont documentés sur les réseaux d'égout de fortune dans les quartiers de la ville à faible revenu pour permettre au projet de faire pression sur les autorités de Karachi afin qu'elles adoptent un plan réaliste prévoyant l'extension d'un système d'assainissement à faible coût au profit des communautés pauvres de la ville.

La documentation fournie par les étudiants a servi de base pour que l'OPP remette en question les plans du système d'égout et d'évacuation pour la ville de Karachi et a présenté différentes options à coût attrayant et réalisables sans faire appel à des prêts étrangers.

Pour finir, quatre nallas (égouts à ciel ouvert) ont été transformés en dalots, ce qui a amélioré les conditions de vie de deux millions d'habitants. Cette documentation a fait que l'OPP a également pu proposer d'autres options pour le projet de gestion des eaux usées de Korangi financé par la Banque asiatique de développement (BAD).

Grâce à la proposition de l'OPP, la proposition de financement de la BAD a été annulée par le Gouverneur de Sindh, ce qui a économisé aux autorités de Sindh un prêt de 70 millions de dollars et réduit le coût du projet de 95 à seulement 5 millions de dollars. La publication de l'OPP *Proposal For A Sewage Disposal System For Karachi* [Proposition de système d'évacuation des eaux usées pour Karachi] a joué un rôle déterminant dans cette prise de décision.

De plus, l'OPP a produit deux manuels intitulés *OPP Survey of Karachi's Katchi Abadis* [Enquête de l'OPP sur la communauté Katchi Abadis de Karachi], l'un en urdu l'autre en anglais. Cette publication a eu un impact majeur sur les questions relatives aux politiques de l'eau et de l'assainissement à Karachi et a débouché sur le développement de programmes plus rationnels, plus rentables et favorables aux pauvres.¹⁷

17 Tiré de « News from OPP-RTI Pakistan, November 2005 » <http://www.achr.net/pakistan2.htm>

• Comment allez vous analyser et présenter l'information ?

Une fois les informations recueillies, vous devez les organiser de façon systématique. C'est la seule façon de les analyser correctement, en recherchant des tendances et en vous familiarisant avec la situation.

Vous devez ensuite rédiger vos résultats, pour vous-même d'une part mais aussi pour vos collègues (même s'il ne s'agit que d'un document interne). Le processus de rédaction de vos résultats vous aidera à analyser les informations et à en tirer des conclusions. N'oubliez pas d'inclure des renseignements sur votre méthodologie et sur l'échantillon.

Outils de plaidoyer : matrice de planification des recherches

Le tableau suivant vous aidera à formuler les questions auxquelles vous avez besoin de répondre. Il vous aidera aussi à les subdiviser en questions de recherche plus spécifiques. Cela vous permet d'enregistrer quelles sources d'informations existantes pourraient répondre à ces questions et comment structurer l'information.

Thème/ question de recherche	Sous-thème/ question de recherche	Sources d'information	Méthode de collecte de l'information	Qui est responsable/À quelle date devez-vous disposer des données

Une version de cette matrice a été utilisée par WaterAid pour entreprendre des recherches sur l'évaluation du secteur E&A dans 14 pays d'Asie et d'Afrique en 2004/05 pour le rapport de synthèse *Getting to Boiling Point* et les évaluations nationales publiées en 2005.

Une ventilation complète de deux des principaux thèmes compris dans cette recherche figure en Annexe en guise d'exemple.

Voir les Outils de plaidoyer – Matrice de planification des recherches de WaterAid ... p. 90

Vite et bien : recours à des consultants de recherche

Avez-vous le temps et les ressources nécessaires pour réaliser les recherches requises au sein de votre organisation ? Si non, vous envisagerez peut-être de faire appel à des chercheurs de l'extérieur, p. ex. un organisme universitaire, un institut de recherche ou une autre ONG.

Même si vous commanditez des chargés de recherche, vous aurez besoin de savoir précisément ce que vous voulez découvrir, auprès de qui et comment vous voulez que l'information soit fournie.

Il est crucial de rédiger un cahier des charges clair pour votre consultant, décrivant l'objectif de la recherche, les questions clés à aborder, le calendrier et le budget. Vous devriez préciser à quels intervalles vous souhaitez obtenir des rapports d'avancement et sous quelle forme (entretien de vive voix, rapports, courriers électroniques). Enfin, vous devriez clairement indiquer à quoi devra ressembler le produit de la mission du consultant, y compris en termes de longueur et de date limite de soumission.

Vous devriez aussi envisager comment vous allez gérer le travail du consultant et distribuer des ressources en conséquence. Ceci devrait être intégré dans le contrat de prestation de service.

Conseils pour faire appel à des consultants :

- Envisagez un processus d'appel d'offres, en distribuant le cahier des charges et en demandant aux soumissionnaires de faire valoir leur capacité à entreprendre la mission.
- Convenez des honoraires avant le début des travaux et décidez du calendrier, de la date de début et de fin et des procédures de résiliation, de la façon de couvrir les frais et de la manière dont le consultant devra présenter les notes de frais, la façon dont il sera payé et la question de savoir s'il sera assujéti à l'impôt.
- Vérifiez que le contrat stipule bien que le consultant devrait être disponible aussitôt après la fin des travaux, au cas où il y aurait des questions à poser ou des modifications à apporter.
- Stipulez bien que les résultats de la recherche seront la propriété de votre organisation et ne peuvent pas être utilisés par le consultant sans votre permission.
- Rédigez un contrat que les deux parties devront signer. Joignez-y le cahier des charges et faites des copies pour chacun des signataires.

Voir les Outils de plaidoyer – Cahier des charges de WaterAid ... p. 92

Outils d'analyse des problèmes

Une fois que vous avez identifié les questions qui vous préoccupent le plus et que vous avez recueilli les informations pertinentes à ce sujet, l'étape suivante du cycle de planification du plaidoyer consiste à analyser rigoureusement les questions à l'étude.

En analysant vos questions, vous pourrez identifier comment influencer les questions et quelles sont les parties prenantes les mieux placées pour tenter d'exercer une influence.

Il existe différentes façons d'analyser une question mais toutes visent finalement le même objectif : diviser la question en plus petits éléments. Ceci permet de comprendre le problème, son contexte et comment vous pourriez provoquer un changement.

Nous présentons ici quatre outils différents pour analyser votre question en indiquant à quel stade de vos travaux de plaidoyer ils peuvent s'y intégrer : le cadre d'analyse du problème, l'arbre à problèmes, le cadre RAPID et l'analyse PESTLE.

18 Miller et Covey (1997) *Advocacy Sourcebook: Frameworks for Planning, Action and Reflection*. Institute for Development Research (IDR), États-Unis.

1. Le cadre d'analyse des problèmes ¹⁸

Cette méthode d'analyse s'efforce de décomposer le problème à l'étude en une liste de sous-problèmes. Au sein de chaque sous-problème, vous examinerez les conséquences du problème, ses causes et les solutions possibles.

Problème :			
Sous-problèmes	Conséquences	Causes	Solutions
Sous-problème 1			
Sous-problème 2			
Sous-problème 3			

Par exemple :

Problème : Accès à l'eau potable en zone rurale			
Sous-problèmes	Conséquences	Causes	Solutions
Sous-problème 1 : Nombre de forages insuffisants en zone rurale	Chaque jour, les résidents ruraux passent des heures à chercher de l'eau aux quelques forages existants. Les résidents vont chercher de l'eau non salubre à d'autres sources. Etc.	Une préférence ethnique des pouvoirs publics favorise les forages pour certaines communautés aux dépens de certaines autres. Financement des forages motivé par des facteurs politiques dans les circonscriptions des responsables politiques Manque de ressources allouées à la création de forages. Etc.	Changement des politiques générales, des pratiques, de la législation, des attitudes et des comportements Etc.

Il convient de noter qu'en se posant sans cesse la question « Pourquoi ? », on peut réaliser une analyse exhaustive du problème.

Ainsi par exemple, une analyse plus approfondie des causes du faible nombre de forages révélera peut-être des contraintes structurelles omniprésentes qui permettent une affectation des ressources motivée par des considérations politiques ; par exemple, le fardeau de la dette sur l'économie nationale empêche de consacrer un budget suffisant à l'approvisionnement en eau dans les zones rurales.

19 Start, D. et Hovland, I. (2004) *Tools for Policy Impact. A Handbook for Researchers*. ODI.

2. L'arbre à problèmes ¹⁹

L'analyse de l'arbre à problèmes est l'une des nombreuses formes de planification de projet et elle est bien développée par de nombreuses agences de développement. C'est une méthode visuelle d'analyse d'un problème particulier, sur la base de la représentation des différents aspects du problème sur de grandes feuilles de papier. Cette méthode fonctionne bien pour analyser un problème en groupe. L'arborescence permet aux participants de visualiser les liens entre l'enjeu principal et les problèmes qui en découlent ainsi que ses causes premières.

Le tronc de l'arbre représente le problème crucial, ses racines représentent les causes du problème et les branches représentent les effets du problème.

- Dessinez la forme de l'arbre sur un grand tableau blanc et écrivez le problème principal ou l'enjeu primordial sur le tronc de l'arbre
- Sur des bouts de papier ou de carton plus petits, écrivez les causes du problème. Il s'agit des racines de l'arbre
- Sur d'autres cartons, inscrivez les conséquences qui découlent du problème principal. Il s'agit des feuilles de l'arbre
- En groupe, vous pouvez négocier entre vous pour vous servir de l'arbre comme outil de discussion à propos de la priorité et de l'emplacement des feuilles et des racines. La discussion, le débat et le dialogue sont au cœur de l'exercice, à mesure que les facteurs sont organisés et réorganisés, formant souvent des racines et des branches secondaires

La prochaine étape du processus de l'arbre à problèmes consiste à commencer à décortiquer les causes du problème de façon à voir où vous pourriez avoir le plus d'effet.

- Prenez l'un des cartons représentant les principales racines (causes) du problème et faites-en le tronc de l'arbre (le problème clé). A présent vous pouvez analyser les causes de ce problème de la même façon en illustrant peut-être les zones où vous êtes susceptible d'avoir plus d'influence

La dernière étape consiste à utiliser l'arbre pour vous aider à définir vos buts et objectifs, la raison pour laquelle vous devriez tenter d'atteindre vos buts et ce que vous devez faire pour y parvenir. Vous pouvez convertir l'arbre à problèmes en arbre à objectifs en exprimant chaque problème comme un résultat souhaitable positif – comme si le problème avait déjà été résolu.

- Inscrivez votre objectif sur le tronc de l'arbre – il s'agira de l'inverse de la déclaration négative qui représentait la cause du problème, évoquée à l'étape deux. Par exemple, « il n'y a pas assez de forages en zone rurale » deviendrait « suffisamment de forages en zone rurale »
- Pour clarifier le but de vos objectifs, écrivez sur un carton les bénéfices qui seront générés si ce but est atteint. Ces bénéfices deviennent les branches de l'arbre
- À présent, inscrivez sur des cartons les étapes ou les mesures que vous devriez suivre pour atteindre ce but. Il s'agira des racines de votre arbre

Une fois encore, vous pouvez convertir les déclarations négatives pour représenter les racines de votre problème en déclaration positive. Ainsi par exemple, « il n'y a pas assez de fonds attribués au secteur E&A en zone rurale » peut devenir « mettre suffisamment de fonds à la disposition du secteur E&A en zone rurale ».

Outils de plaidoyer : l'arbre à problèmes

Des schémas types d'arbres à problèmes tels que décrits plus haut figurent en Annexe.

Voir les Outils de plaidoyer – Arbres à problèmes ... p. 94

²⁰ Edwards et Hulme (1992), *Making a Difference: NGOs and Development in a Changing World*. Save the Children et Earthscan, Londres.

Notion clé : solutions crédibles

La recherche de solutions, ou d'options, crédibles est un aspect important de la planification du plaidoyer. Les ONG sont souvent critiquées pour les actions de plaidoyer qui militent contre certaines politiques ou pratiques sans proposer pour autant une alternative réaliste.

Ce genre de campagne de plaidoyer risque d'être inefficace et de compromettre la crédibilité des ONG auprès des cibles de l'action de plaidoyer.

Partout où c'est possible, les ONG doivent présenter des « solutions bien développées qui garantiront la hausse des niveaux de vie sans pour autant encourir les coûts sociaux ou environnementaux imposés par les systèmes actuels ». ²⁰

Les solutions proposées doivent comprendre les résultats des recherches et des expériences saines recueillies auprès d'une variété de sources avec des informations à l'appui sur la viabilité de la solution en question.

Une ONG ne peut pas se contenter de présenter des exemples de ses propres bonnes pratiques. Les recherches, les évaluations par des pairs et des discussions avec les cibles de l'action de plaidoyer, tout cela peut contribuer à ce processus.

3. Le cadre RAPID

L'équipe de Politique et Recherche en Développement (en anglais Research and Policy in Development - RAPID) de l'Overseas Development Institute a mis au point le cadre RAPID pour tenter de mieux comprendre les influences stratégiques et politiques sur une question donnée, et pour identifier les parties prenantes et les acteurs politiques du problème en cause.

Pour mener des actions de plaidoyer efficaces, les ONG doivent comprendre les relations de pouvoir en jeu sur une question donnée ainsi que les processus de prise de décision concernés. Si, par exemple, une ONG envisage une action de plaidoyer sur le financement des services d'E&A en milieux urbains pauvres, il faut procéder à une analyse pour déterminer qui prend les décisions de financement des services E&A et comment sont prises ces décisions.

Le cadre RAPID permet de veiller à poser les bonnes questions pour renforcer la compréhension du contexte. Ce cadre RAPID est repris à la page suivante.

Une fois que vous avez identifié les réponses aux questions clés du cadre RAPID, celles-ci peuvent servir à déterminer les prochaines étapes dont vous avez besoin pour vos actions de plaidoyer et la procédure à suivre.

Outils de plaidoyer : le tableau RAPID

Un tableau illustrant les principales actions qui ressortent du processus RAPID et la manière de les exécuter est repris en Annexe. Servez-vous de ce tableau pour passer de l'analyse de votre problème de plaidoyer à la planification de l'action à effectuer.

Voir les Outils de plaidoyer – Le tableau RAPID ... p. 96

Environnement extérieur

1. Quels sont les principaux acteurs internationaux ou les principaux bailleurs dans le processus d'élaboration des politiques ?
2. Quelle influence exercent-ils ? Qui les influence ?
3. Quelles sont leurs priorités en matière d'aide et leurs ordres du jour politiques ?
4. Quels sont leurs priorités et leurs mécanismes en matière de recherche ?
5. Comment les structures sociales et les coutumes affectent-elles le processus d'élaboration des politiques ?
6. Existe-t-il des tendances et des processus économiques, politiques et sociaux qui ont un caractère global ?
7. Existe-t-il des tendances et des secousses exogènes qui affectent le processus d'élaboration des politiques ?

Contexte politique

1. Quels sont les principaux acteurs politiques (y compris les décideurs) ?
2. Existe-t-il une demande en recherche et en idées nouvelles parmi les décideurs ?
3. Quelles sont les sources de résistance à l'élaboration de politiques fondées sur les preuves ?
4. Quel est l'environnement politique ?
 - a. Quelles sont les structures d'élaboration de politiques ?
 - b. Quels sont les processus d'élaboration de politiques ?
 - c. Quel est le cadre juridique/politique pertinent ?
 - d. Quels sont les possibilités et le calendrier concernant l'apport de contributions aux processus formels ?
5. En quoi les structures et les intérêts politiques et socioéconomiques au niveau mondial, national et communautaire affectent-ils la marge de manœuvre des décideurs ?
6. Qui façonne les objectifs et les résultats des politiques ?
7. En quoi les hypothèses et les propos du moment influencent-ils l'élaboration de politiques ? Dans quelle mesure les décisions sont-elles quotidiennes, progressives, fondamentales ou émergentes et qui se réjouit du changement ou qui y résiste ?

Liens

Liens

1. Quelles sont les principales parties prenantes ?
2. Qui sont les experts ?
3. Quels liens et quels réseaux existent entre eux ?
4. Quels rôles jouent-ils ? Servent-ils d'intermédiaires entre la recherche et les politiques ?
5. Quelles preuves et quelles recherches communiquent-ils ?
6. Quels sont les individus ou les institutions qui disposent d'assez de pouvoir pour influencer les politiques ?
7. Ces acteurs et ces réseaux politiques sont-ils légitimes ? Ont-ils un appui politique naturel chez les pauvres ?

Contexte politique

Preuves

Preuves

1. Quelle est la théorie actuelle ou quels sont les propos du moment ?
2. Existe-t-il assez de preuves (sur la base des recherches, de l'expérience et des statistiques) ?
 - a. Dans quelle mesure les preuves divergent-elles ?
3. Quel type de preuves existe ?
 - a. Quel type de preuves réussira à convaincre les décideurs ?
 - b. Comment les preuves sont-elles présentées ?
4. Les preuves sont-elles pertinentes ? Sont-elles précises, matérielles et applicables ?
5. Comment l'information est-elle recueillie et par qui ?
6. Les preuves et la source sont-elles perçues comme étant crédibles et dignes de confiance par les décideurs ? Pourquoi les preuves ont-elles été produites ?
7. Des informations ou des recherches ont-elles été laissées de côté et pourquoi ?

21 D'après Ian Chandler, (2006) *Effective Advocacy* Matériels de formation. The Pressure Group. Royaume-Uni.

4. L'analyse PESTLE ²¹

Une analyse PESTLE offre un cadre pour l'examen du milieu externe et des tendances susceptibles d'affecter la question sur laquelle vous travaillez. Après avoir dressé la liste des facteurs PESTLE, vous devez identifier ceux qui sont pertinents pour votre travail, en tant qu'opportunités ou en tant que menaces.

Votre problème est examiné en fonction des facteurs suivants dans le pays où vous intervenez :

Politiques : y compris, par exemple, les pouvoirs publics et les organes gouvernementaux, le législatif et le judiciaire et tout autre mouvement ou groupe de pression politique

Économiques : y compris, par exemple, son PIB, sa dette, ses fonds publics, les employeurs du secteur privé, sa distribution de revenu, etc.

Sociologiques : y compris, par exemple, la démographie, l'éducation et la santé, le taux d'emploi, la propriété foncière et les médias

Technologiques : y compris, par exemple, les infrastructures informatiques, l'accès aux télécommunications

Légaux : y compris, par exemple, les contraintes et les autres facteurs juridiques pertinents pour votre action de plaidoyer

Environnementaux : y compris, par exemple, la déforestation et la désertification, la pollution, la sécheresse, les inondations, la faune et la flore et/ou l'agriculture

Vite et bien : évaluation des risques

Dans certains pays, le fait de s'exprimer sur des sujets politiques, économiques, juridiques ou environnementaux peut menacer la sécurité des acteurs du plaidoyer ou de ceux dont ils défendent les intérêts. Ces facteurs doivent être soigneusement pris en compte au moment de la planification des activités de plaidoyer et les outils ci-dessus devraient vous permettre d'y parvenir.

Il est vital d'obtenir l'assentiment de quiconque est susceptible de mettre sa sécurité en danger et de veiller à ce que les risques soient compris et atténués. Travailler conjointement avec d'autres organisations peut s'avérer utile dans ces circonstances. D'un autre côté, les particuliers ou les groupes peuvent travailler sous le couvert de l'anonymat par le biais d'organisations extérieures (p. ex. celles ayant un profil international), pour faire pression sur les décideurs sans s'exposer à des dangers.

Dans la pratique : politique ou pratique au Mozambique

Après des années de guerre civile, l'histoire a fait du Mozambique l'une des nations les plus pauvres d'Afrique. Des millions de personnes y vivent très en dessous du seuil de pauvreté ; l'espérance de vie moyenne au Mozambique est inférieure à 40 ans. Là-bas, WaterAid s'est axée sur le développement des capacités locales afin de fournir des infrastructures d'E&A ; parallèlement elle a monté des programmes de facilitation sociale conçus pour engendrer un changement positif en matière d'hygiène.

Le manuel de politiques générales du gouvernement stipule que les communautés devraient être responsables du fonctionnement et de l'entretien de tous les systèmes d'eau et qu'elles devraient pouvoir choisir les technologies les mieux adaptées.

Toutefois, l'analyse de WaterAid a révélé que, dans la pratique, la pompe manuelle Afridev fabriquée localement était systématiquement utilisée par le gouvernement et ses partenaires en tant qu'option technologique officielle et unique. Or il a été démontré que cette technologie n'était pas durable pour la majorité des communautés en raison du coût élevé et de la piètre disponibilité des pièces détachées. En outre, la formation dispensée aux communautés pour qu'elles puissent assurer l'entretien de la pompe était médiocre. WaterAid a donc décidé de rechercher d'autres options technologiques adaptées susceptibles d'être promues auprès du gouvernement de façon à fournir aux communautés un accès durable à une eau salubre.

En 2002 WaterAid a organisé un atelier auquel ont été invités « Bombas de Mecate » du Nicaragua afin de présenter au gouvernement et aux partenaires du secteur privé de WaterAid une technologie de pompe à corde et son application au Nicaragua. WaterAid et ses partenaires ont finalement décidé d'adopter et d'adapter un modèle de pompe à corde développé à Madagascar car ce modèle semblait plus adapté aux circonstances du Mozambique. Un programme d'installation a été amorcé en 2003 une fois que les partenaires de WaterAid ont fait figurer la pompe à corde et la pompe manuelle Afridev dans leurs programmes d'éducation communautaire. Nombre des communautés ont donné la préférence à la technologie de la pompe à corde car elle était considérée meilleur marché, plus facile à entretenir et les pièces détachées requises, p. ex. les cordes, étaient jugées plus faciles à se procurer localement que les pièces de rechange d'une pompe Afridev.

D'autres réunions ont été organisées afin de suivre le développement de la pompe à corde dans les provinces de Niassa et de Zambézia pour informer d'autres groupes de cette technologie et pour développer des spécifications matérielles améliorées pour les contrats de fabrication. Finalement, en 2005, la Direction nationale de l'eau a officiellement accepté de tester la pompe à corde dans les trois provinces. Cette initiative a été soutenue par WaterAid à Niassa, UNICEF, avec l'assistance technique de WaterAid à Zambézia et de CARE à Cabo Delgado. L'Agence suisse pour la coopération au développement (SDC) a contribué au soutien de ce groupe par la coordination vitale du projet, un concours financier et des directives techniques.

Après trois évaluations annuelles du projet pilote, les indications suggèrent que les ministres vont bientôt approuver la pompe à corde comme étant la seconde technologie officielle de pompe manuelle. C'est un énorme pas en avant pour le secteur E&A.

À terme, il devrait être plus facile pour WaterAid et ses partenaires d'innover, de développer et de mettre en œuvre des projets durables d'eau et d'assainissement dans le pays.

Définition des objectifs

À l'issue des recherches et d'une analyse des enjeux ainsi que des relations de pouvoir associées, la prochaine étape consiste à rédiger les objectifs précis de vos activités de plaidoyer.

Vous devez définir exactement le but recherché et le calendrier souhaité. La définition d'objectifs vous permettra de savoir clairement ce que vous tentez de réaliser et cela vous aidera à planifier et à concevoir vos actions de plaidoyer. À plus long terme, des objectifs précis vous permettront aussi de procéder au suivi et à l'évaluation de votre plaidoyer.

Une façon bien établie de déterminer quelles pourraient être vos objectifs clés ou vos stratégies consiste à soumettre votre question à une analyse SMART rigoureuse.

Spécifique : que souhaitez réaliser exactement ?

Mesurable : saurez-vous quand vous aurez atteint votre objectif ?

Acceptable : votre objectif est-il pertinent et approprié pour toutes les parties prenantes et pour le problème à l'étude ?

Réaliste : la réalisation de votre objectif est-elle réaliste et faisable, compte tenu des contraintes en termes de temps et de ressources ?

Délimité dans le **Temps** : d'ici combien de temps voulez-vous que cela se produise ?

Dans la pratique : objectifs SMART dans le secteur E&A

Concernant les objectifs SMART relatifs au plaidoyer, on peut citer les exemples suivants :

- Convaincre le ministère de l'Éducation d'accepter d'adopter un programme national de promotion de l'hygiène, dans le cadre du programme d'enseignement pour tous les enfants du primaire et du secondaire, dans un délai de 12 mois
- Augmenter de 50 % les fonds consacrés à la fourniture de services d'assainissement dans les cinq districts les plus pauvres, dans un délai de 18 mois
- Convaincre l'Assemblée et l'Agent administratif en chef d'une municipalité ou d'un district donné(e) de la valeur des ONG dans la fourniture de services E&A dans les villages, durant la phase de développement du nouveau plan stratégique de l'autorité en question
- Révoquer au cours des deux prochaines années l'arrêté municipal qui empêche la compagnie des eaux de connecter les ménages des bidonvilles à son service
- Vérifier que les subventions des services d'eau et d'assainissement arrivent bien aux 20 % de ménages les plus pauvres de la ville dès qu'elles sont accordées
- Veiller à ce que l'autorité nationale chargée de la planification économique et du développement fasse figurer des cibles de couverture en E&A dans le nouveau plan de développement quinquennal du pays

En guise d'objectifs de plaidoyer qui ne seraient pas « SMART », citons :

- La promotion de la sensibilisation à l'hygiène dans les écoles
- La promotion de l'usage de services d'assainissement dans les communautés pauvres

Identification des cibles

Les travaux de plaidoyer s'attachent à influencer ceux qui ont le pouvoir de faire changer les choses. Vos recherches et votre analyse devraient, à présent, avoir mis en lumière les changements que vous aimeriez déclencher ainsi que les facteurs politiques et autres impliqués dans les questions qui vous touchent.

La prochaine étape consiste à identifier ceux qui ont le plus de chance d'être vos alliés dans votre action de plaidoyer et ceux que vous pouvez réussir à convaincre de devenir vos alliés ou tout au moins des facilitateurs pour vous aider. Vous aurez aussi besoin d'identifier ceux qui risquent de faire obstacle à la réalisation de vos objectifs de plaidoyer.

Vous aurez besoin d'identifier avec précision ceux qu'il vous faudra convaincre et influencer afin de faire bouger les choses. Il s'agit de vos cibles de plaidoyer. Enfin et surtout, il vous faudra adapter vos « revendications » en fonction de ce que les décideurs que vous ciblez sont en mesure de fournir.

Outils de plaidoyer : parties prenantes dans le secteur de l'E&A

Une liste détaillée des principales parties prenantes des projets nationaux de WaterAid en vue d'améliorer les services d'E&A est reprise en Annexe, à titre d'illustration.

Voir les Outils de plaidoyer – Parties prenantes dans le secteur de l'E&A ... p. 97

Il est utile de commencer le processus d'identification de votre cible en repérant toutes les parties prenantes et tous les acteurs qui interviennent sur la question à l'étude. Ces acteurs peuvent être rapidement classés selon leur rôle, par rapport à l'enjeu de plaidoyer. Vos cibles, vos amis, les parties prenantes communautaires et autres, tous devraient figurer dans la matrice en question.

Adversaires ceux qui s'opposent à votre position mais qui n'ont pas nécessairement de responsabilité directe dans la prise de décision	Bénéficiaires ou électeurs les personnes que vous représentez
Alliés particuliers ou organisations qui peuvent vous aider à atteindre votre objectif de plaidoyer	Parties prenantes internes collègues et autres au sein de votre organisation qui ont un intérêt dans le processus et le résultat

Il est important de se rappeler qu'une matrice comme celle-ci n'est pas statique et n'a rien d'immuable. Les groupes qui étaient hier des adversaires peuvent devenir des alliés (ou inversement) au fil de la progression de votre action de plaidoyer. Vos bénéficiaires peuvent aussi s'opposer à votre action au départ et il vous faudra peut-être les convaincre de sa validité.

Vite et bien : épidémie sociale

Pour comprendre rapidement l'interaction entre les parties prenantes impliquées dans une question donnée et en quoi ces relations peuvent influencer le succès du plaidoyer, il est important de comprendre que les tendances sociales se propagent parfois comme un virus. Un petit changement peut « s'imposer » comme une bonne idée et finalement déboucher sur un changement spectaculaire.

Malcolm Gladwell, dans son ouvrage *The Tipping Point*²² [*Le point de bascule*], suggère que les idées se propagent tout d'abord par l'exposition et la contagion, deuxièmement pour des causes modestes et troisièmement par un soulèvement ou une chute spectaculaire à un moment « où tout peut changer soudainement ».

C'est ainsi qu'un petit quelque chose peut transformer une modeste tendance en une déferlante et l'influence de quelques individus peut faire une différence énorme s'ils sont dotés des qualités nécessaires. Les principaux acteurs de ce processus sont :

Les connecteurs : les membres du réseau qui savent comment et à qui communiquer l'information et qui sont respectés pour leur accès aux acteurs clés

Les experts : des spécialistes de l'information qui acquièrent l'information et sont capables d'éduquer les autres

Les « salespersons ou commerciaux » : des individus puissants, persuasifs et ayant beaucoup de charisme, que l'on croit et que l'on écoute et à qui on fait confiance

Si vous pouvez identifier les acteurs ci-dessus dans votre problématique, il est fort possible qu'ils deviennent partie intégrante de vos cibles.

²² M. Gladwell (2000) *The Tipping Point* Abacus

Une fois que vous avez identifié les principales parties prenantes et les personnes influentes sur une problématique donnée, il vaut la peine de les analyser et d'analyser leur position de façon à ce que vous puissiez cibler votre plaidoyer au bon endroit. Il ne sert à rien de dépenser des ressources à essayer de convaincre quelqu'un qui est déjà rallié à votre cause ou quelqu'un qui n'est pas en mesure de prendre des décisions qui contribueront à la réalisation de votre objectif de plaidoyer.

Outils de plaidoyer : tableau d'analyse des parties prenantes

Une analyse donnera des précisions sur vos alliés, vos adversaires et vos cibles et vous aidera à définir vos priorités et vos stratégies.

Pour chaque partie prenante, vous devez identifier trois choses par rapport à votre problématique :

- Quelle est l'attitude de la partie prenante vis-à-vis de votre position ? (p. ex. tout à fait contre, contre, neutre, pour, tout à fait pour)
- Quelle importance revêt la question pour cette partie prenante ?
- Quelle influence la partie prenante exerce-t-elle sur la question ?

Un modèle de tableau est donné en Annexe pour faciliter cette analyse.

Voir les Outils de plaidoyer – Tableau d'analyse des parties prenantes ... p. 98

En vous servant du tableau d'analyse des parties prenantes dans les Outils de plaidoyer ci-dessus, vous pouvez à présent commencer à définir les parties prenantes prioritaires pour savoir si elles devraient ou non être ciblées par vos actions de plaidoyer.

En bref, les parties prenantes qui considèrent que la problématique est importante et qui exercent une influence sur cette question seront vraisemblablement des cibles primordiales, comme l'illustre le schéma suivant :

Importance de la question pour l'audience cible	Élevée	Audience secondaire	Audience prioritaire	Audience prioritaire
	Moyenne	Laisser de côté	Audience secondaire	Audience prioritaire
	Faible	Laisser de côté	Laisser de côté	Audience secondaire
		Faible	Moyenne	Élevée

Influence de l'audience cible sur la question

Une analyse semblable vous permettra d'identifier ceux qui seront probablement vos principaux alliés et vos principaux adversaires par rapport à l'enjeu de plaidoyer.

- ▶ Ceux qui exercent le plus d'influence mais sont totalement contre votre position seront ceux qu'il sera le plus important de tenter de convaincre ;
- ▶ Ceux qui exercent le plus d'influence et qui sont favorables à votre position seront probablement vos principaux alliés ;
- ▶ Ceux qui exercent de l'influence mais qui n'ont pas d'opinion sur votre question pourraient bien être des cibles primordiales au début de votre travail de plaidoyer.

Attitude de votre public cible vis-à-vis de votre position

Tout à fait pour			Principaux alliés
Pour			
Neutre			Champ de bataille principal
Contre			
Tout à fait contre			Principaux adversaires
	Faible	Moyenne	Élevée

Influence du public cible sur la question

Notion clé : personnes influentes

Au moment de dresser la liste des parties prenantes et des cibles, il est utile d'identifier en parallèle les cibles secondaires en examinant de plus près les processus de prise de décision.

Bien souvent, vous ne pourrez pas joindre les décideurs eux-mêmes, aussi efficace que puisse être votre planification de plaidoyer. Au lieu de cela, il vous faudra peut-être cibler votre plaidoyer sur ceux qui ont accès aux décideurs. Ces personnes influentes seront peut-être votre voie d'accès la plus importante pour faire changer les choses par le biais de cette relation.²³

Les personnes influentes se trouvent en des endroits divers et ne sont pas seulement celles qui font officiellement partie du cercle proche d'un décideur. Parmi elles figurent les médias, les membres du parlement, les bailleurs, les hommes d'Église, d'autres services gouvernementaux et les syndicats.

23 Ian Chandler, op. cit.

Une fois vos cibles clés identifiées de cette manière, vous pouvez décider de la meilleure façon de tenter de les influencer. Il existe différentes façons d'influencer des parties prenantes, en fonction de l'analyse matricielle que vous avez déjà utilisée.

Ainsi, vous souhaitez peut-être tenter de convaincre une partie prenante qui considère actuellement votre problématique comme une question ayant peu d'importance ou peu de pertinence afin d'accroître l'intérêt ou l'importance qu'elle accorde à la question.

Ou bien vous chercherez peut-être à augmenter l'influence des alliés et de ceux qui sont favorables à votre position ; ou au contraire à réduire l'influence de ceux qui s'opposent à votre position.

Outils de plaidoyer : analyse exhaustive des cibles

Une fois les principales cibles de votre action de plaidoyer identifiées, vous pouvez poser d'autres questions qui vous permettront de cerner avec précision où cibler vos efforts afin de les convaincre.

Pour chaque cible, vous pourrez vous demander :

- Que sait-elle sur cette question ?
- Quelle est son attitude à propos de cette question ?
- De quoi se soucie-t-elle vraiment ?
- Qui exerce une influence sur elle ?
- Quelle influence ou quel pouvoir exerce-t-elle sur la question ?

Un exemple de tableau, préparé dans le cadre d'une formation de WaterAid à partir d'une situation de plaidoyer fictive, est donné en Annexe à titre d'illustration.

Voir les Outils de plaidoyer – Analyse exhaustive des cibles ... p. 99

Dans la pratique : le gouvernement tanzanien à la fois cible et agent d'influence

De 1991 à 1996, WaterAid a développé une approche novatrice en matière de partenariat dans le secteur de l'E&A dans la région de Dodoma en Tanzanie. WaterAid a réuni du personnel provenant du service des eaux du gouvernement, du service du développement communautaire et du service de la santé pour qu'ils forment des équipes de district chargées de travailler à la fourniture d'un programme intégré d'eau, d'assainissement et de promotion de l'hygiène.

Le succès de l'approche a été reconnu par l'administration centrale. Début 1998, WaterAid a été sollicitée pour rallier un comité national d'orientation chargé de finaliser une politique nationale de l'eau en zone rurale et de partager l'expérience acquise par le biais des travaux des équipes de district sur la participation communautaire et les partenariats interdépartementaux.

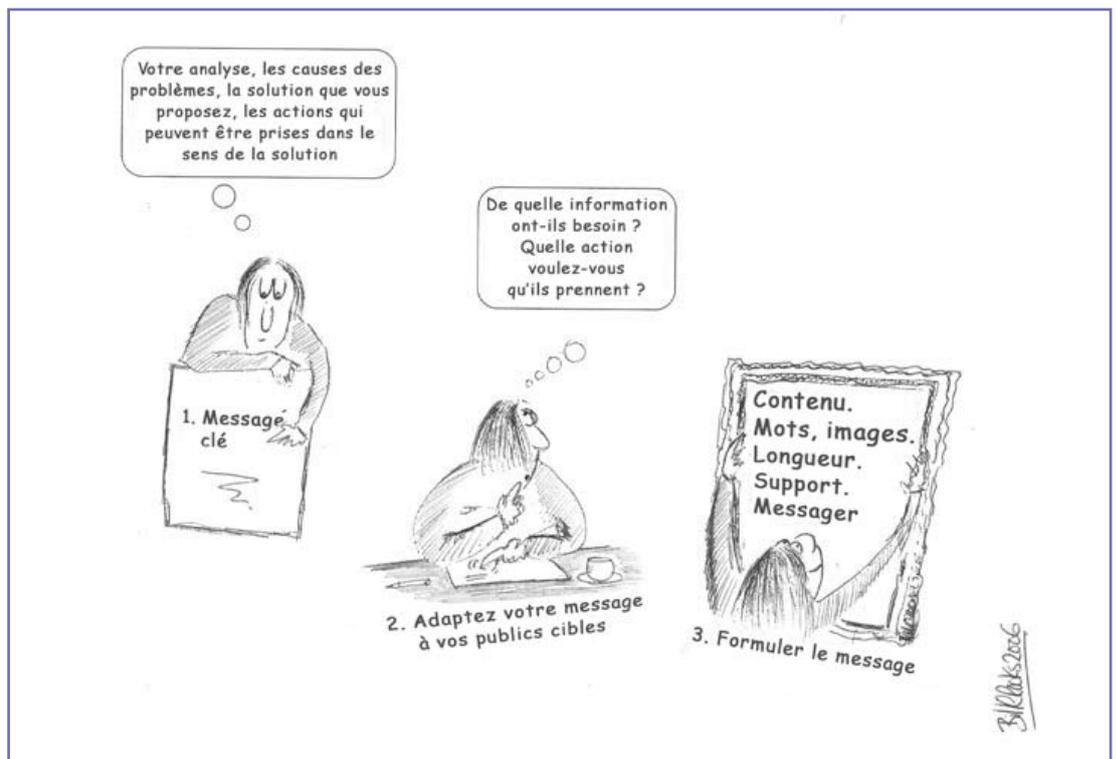
Le fait que le gouvernement ait reconnu le succès du partenariat pour pouvoir le répliquer était le fruit du plaidoyer mené par le personnel local et national de WaterAid.

C'était aussi le fruit du plaidoyer mené par des agents gouvernementaux qui avaient pris part aux travaux interdépartementaux et qui, en qualité de responsables du secteur E&A, s'étaient rendu compte à quel point un tel projet pouvait être efficace.

Ces derniers ont promu l'approche du programme lors de conférences nationales et par l'organisation de visites de terrain pour les ministres, les députés et autres représentants importants des pouvoirs publics. De cette façon, le gouvernement n'était pas seulement une cible des efforts de plaidoyer mais c'était aussi un organe d'influence et le défenseur d'une cause.

Clarification du message

Votre message est un résumé du changement que vous souhaitez engendrer, sur la base des travaux que vous avez entrepris pour vous documenter sur le problème considéré et pour identifier des cibles clés. À partir d'informations et d'analyses solides, des groupes peuvent étoffer leur position sur une question, créer des arguments probants et concevoir un message qui puisse communiquer tous ces éléments de façon très condensée.



La communication de ce message est essentielle pour un plaidoyer efficace tout comme la communication en général – entre vos alliés et les parties prenantes, mais aussi en termes de présentation de vos messages à des publics extérieurs, qu’il s’agisse des décideurs ou des communautés touchées

Le fait de créer un seul et même message permet à toutes les parties prenantes – depuis les rédacteurs du matériel de plaidoyer et les organisateurs de conférence, jusqu’aux porte-parole, au personnel et aux bénévoles – d’être unies par le message de plaidoyer.²⁴

24 Ian Chandler, op cit.

Notion clé : formulation

« Ce qui sous-tend tous les efforts de plaidoyer est un changement proposé dans les équations de pouvoir – une activité essentiellement politique. Et dans l’arène politique, il n’existe aucune question qui soit perçue comme étant totalement juste ou totalement bonne pour tous les partis ou tous les individus... La formulation de la question exige donc une étude détaillée des cibles et une connaissance exhaustive du problème considéré. »²⁵

25 NCAS/Christian Aid (1999) Atelier sur le plaidoyer. SEARCH Centre de formation, Bangalore, Inde.

Vous devriez rédiger un seul message que toutes les communications devraient promouvoir. Il ne s’agit pas d’un slogan ; de fait les mots de votre message ne seront peut-être jamais utilisés en public. C’est un texte bref qui énonce l’essentiel du message dont vous voulez que se rappelle votre public. Il est utile de tester votre message sur d’autres personnes, y compris des personnes qui ne travaillent pas sur votre problématique pour vérifier qu’il est facile à comprendre.

Vite et bien : un message clair

- Doit résumer le changement que vous voulez provoquer
- Doit être bref et accrocheur, en une ou deux phrases seulement
- Doit être compréhensible même par quelqu’un qui ne connaît pas le problème, et exempt de jargon
- Doit comprendre une date butoir à laquelle vous souhaitez atteindre votre objectif
- Doit comprendre les raisons pour lesquelles le changement est important
- Doit inclure la réaction que vous attendez de votre public
- Doit être mémorisable

Dans la pratique : proposition de WaterAid

Le travail de WaterAid avec l’ONG Dushtha Shasthya Kendra (DSK) au Bangladesh a permis de créer plusieurs points d’eau dans les bidonvilles de Dhaka. Toutefois, à l’exception des points d’eau soutenus par le projet et négociés séparément, l’autorité chargée de l’approvisionnement en eau et des égouts de Dhaka ne reconnaît que les titres officiels de propriété comme base du droit à un approvisionnement en eau.

Pour surmonter ce défi et créer des points d’eau dans l’ensemble des communautés du bidonville de Dhaka, DSK et WaterAid ont élaboré le message suivant :

« Les pouvoirs publics doivent dissocier la fourniture de services des droits fonciers et reconnaître les besoins des communautés des bidonvilles informels d’ici les trois prochaines années. »²⁶

26 Ahmed. R. (2003) DSK: A model for securing access to water for the urban poor. Fieldwork report. WaterAid au Bangladesh.

Formulation de votre message

Une fois que vos messages clés sont décidés, ils devront être « formulés » en fonction du public que vous cherchez à joindre.

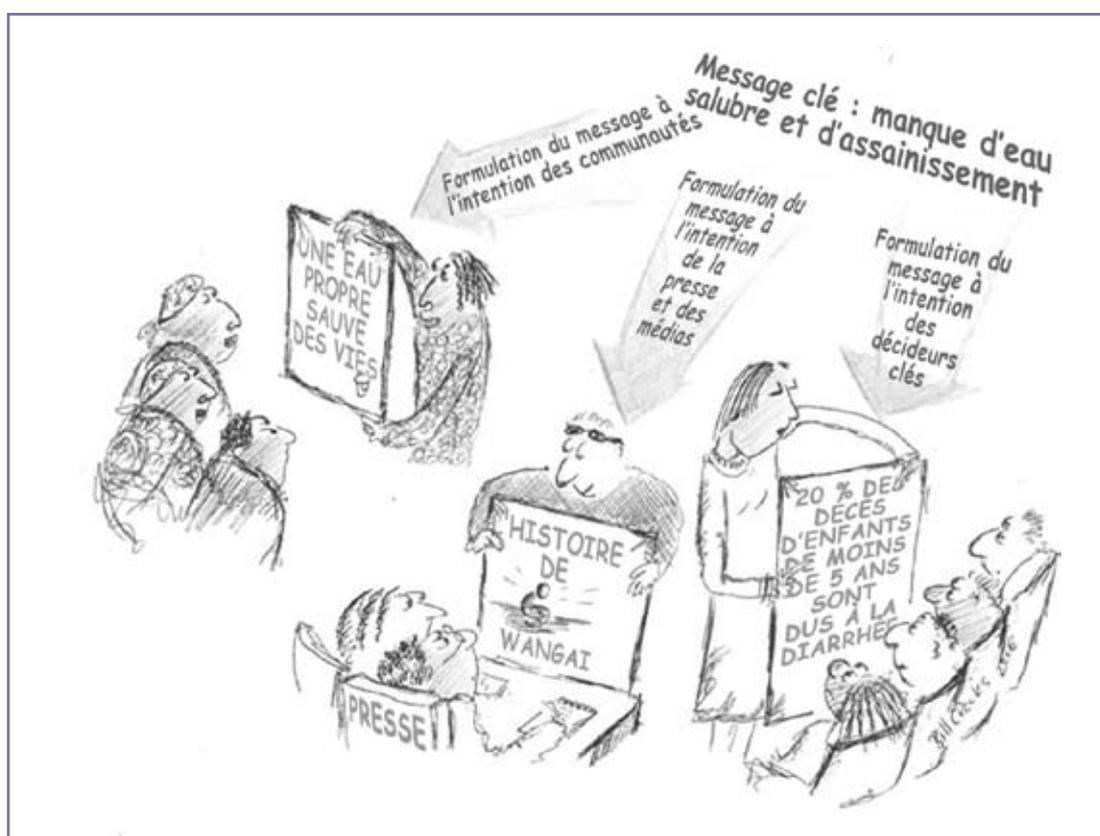
Certes votre position générale sur la question de plaidoyer ne change pas, mais vous devriez chercher à adapter la façon dont vous présentez votre message pour avoir le plus d’impact possible sur un public particulier.

Si vous comprenez les questions auxquelles votre cible de plaidoyer est tout particulièrement sensible, vous pourrez établir des liens entre votre problématique et leurs préoccupations dans votre message et, ainsi, augmenter les chances d'une réaction positive de la part de votre public.

27 Ian Chandler op.cit.

Toutefois, le processus de définition et de formulation du message doit aussi être compatible avec votre position globale. La formulation du message doit s'effectuer sans altérer les faits, sans compromettre les valeurs cruciales ni porter préjudice aux personnes avec lesquelles vous travaillez.²⁷

- **Vers quelle cible formuler votre message :** votre analyse de la question et des personnes responsables du changement politique ou capables de l'influencer déterminera comment vous devrez présenter votre message clé à ce public particulier
- **Adapter le message :** quelle est la façon la plus persuasive de présenter votre message clé au public cible ? De quelle information a-t-il besoin et de quelle information n'a-t-il pas besoin ? Quelle action clé souhaiteriez-vous le voir mener, en particulier ?
- **Formulation efficace :** quel cadre pratique rendra votre message plus efficace ? Que devrait-il contenir ? Dans quel format devrait-il être communiqué ? La longueur, les images et même le message sont autant d'éléments importants.



Ainsi, le problème de manque d'eau propre et de services d'assainissement doit être formulé différemment selon le public auquel s'adresse le message :

Public	Message
Ministres des Finances	À l'échelle nationale, la diarrhée compte pour 20 % des décès d'enfants de moins de cinq ans et les infections parasitaires intestinales continuent de miner l'état nutritionnel des mères et des enfants, de même que leur développement physique et mental. En 2000, le gouvernement a pris l'engagement de réduire des deux tiers le nombre d'enfants qui meurent avant leur cinquième anniversaire d'ici 2015, au titre de l'un des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Un petit investissement en eau potable propre et en systèmes d'assainissement à faible coût donnera des résultats impressionnants en termes de santé et de survie infantiles et adultes. Nous aimerions vous rencontrer pour pouvoir nous entretenir plus à fond de cette question.
Députés	Les recherches menées dans un certain nombre de pays ont montré que les impacts de l'accès à l'eau et l'assainissement sont multiples et variés notamment : des économies de temps pour aller chercher de l'eau, des économies d'énergie en termes de calories dépensées, une meilleure santé, notamment pour les enfants, des impacts environnementaux positifs et sensibles, une production agricole accrue, une baisse de l'absentéisme scolaire, une augmentation du capital communautaire et des bénéfices psychologiques accrus. De plus, le soutien permanent offert aux communautés augmente leur aptitude à gérer les systèmes d'eau et d'assainissement et promeut des changements de comportement en matière d'hygiène. Nous savons que lorsqu'on leur pose la question, l'accès à l'eau figure parmi les trois priorités absolues des pauvres, si ce n'est la première. Nous aimerions vous rencontrer pour pouvoir nous entretenir plus à fond de ces questions.
Professionnels de la santé	L'Organisation mondiale de la santé affirme que 65 % des décès d'enfants suite à des maladies diarrhéiques comme le choléra dans les pays en développement pourraient être évités avec la fourniture d'une eau salubre et de services d'assainissement. Il a récemment été estimé que la diarrhée est la deuxième cause de mortalité infantile dans les pays les plus pauvres du monde. L'accès à une eau salubre offre des avantages multiples en termes de santé pour les communautés et une amélioration de l'environnement, p. ex. grâce à des services d'assainissement, a un impact plus marqué et des coûts inférieurs à celui des médicaments curatifs. Nous aimerions vous rencontrer pour nous entretenir avec vous de certains de nos travaux communs.
La presse et les médias	Wangai a six ans. Sa mère doit parcourir cinq kilomètres tous les matins pour se rendre au point d'eau salubre le plus proche pour y chercher de l'eau potable pour toute la famille. Toutefois, quand Wangai et ses amis ont soif, ils se désaltèrent dans le lit du fleuve voisin. C'est aussi là que s'abreuvent les vaches et les chèvres. La famille de Wangai n'a pas de toilettes et utilise le lit de la rivière pour y faire ses besoins avant les premières lueurs du matin. Wangai a deux frères et une sœur : il avait deux autres sœurs mais elles sont toutes les deux mortes de la dysenterie ; elles n'avaient même pas quatre ans. Wangai a rendu visite à son cousin qui vit dans une ville proche où il existe un bon réseau d'eau et où chaque maison est équipée de toilettes. Il a vu que la famille de son cousin ne tombe pas aussi souvent malade et que sa tante n'a pas perdu de bébés victimes de la maladie. Il voudrait bien qu'il y ait les mêmes installations dans son village.
Grand public	L'eau propre sauve des vies : les maladies hydriques et les mauvaises conditions d'assainissement d'aujourd'hui peuvent coûter des milliers de vie en Tanzanie rurale. Chaque village devrait avoir au moins un forage et des toilettes adéquates. Parlez à votre conseiller municipal dès aujourd'hui pour découvrir comment vous pouvez contribuer à faire installer des équipements qui sauveront des vies dans votre village pour voir vos enfants s'épanouir.

Le support

Un message efficace repose sur l'attention portée à la formulation du message lui-même mais aussi à la façon de le transmettre – c'est-à-dire son support.

Il convient de s'interroger sur le support le plus efficace pour faire passer votre message et sur le messager le plus efficace pour le communiquer – autant de questions qui dépendront du public que vous essayez de joindre.

Vite et bien : le support et le messager

Support

- Lettre
- Appel téléphonique
- Réunion
- Communiqué de presse
- Entretien télévisé/radiodiffusé
- Prospectus
- Affiche
- Annonce dans la presse
- Article de recherche
- Conférence

Messenger

- Membre du personnel
- Organisation
- Expert indépendant
- Célébrité
- Narrateur impartial
- Bénéficiaire

Section 5 Concrétiser le plaidoyer

Cette section vous aidera à vous appuyer sur la toile de fond stratégique – recherches, identification des cibles, etc. – que vous avez tissée pour votre plaidoyer afin de le convertir en un plan d'action.

Elle offre aussi une théorie pour le bon déroulement des plans d'action de plaidoyer, en présentant des études de cas qui montrent comment WaterAid s'est acquittée de ce type de travaux. Le chapitre suivant offre des méthodes concrètes d'exécution des travaux de plaidoyer, allant des réunions de lobbying jusqu'au montage de campagnes médiatiques.

Ce chapitre repose sur l'examen des différentes étapes fondées sur l'action du cycle de planification (voir p. 30). N'oubliez pas que le cycle de planification du plaidoyer n'est qu'un outil. Dans le monde réel, il vous faudra ajuster votre planification et vos actions et faire les choses dans un ordre différent ou simultanément. Il vous faudra peut-être même revenir sur des étapes antérieures à la lumière des informations recueillies ou des progrès accomplis.

Ce que vous apprendra ce chapitre

- Ce que sont certaines des principales actions de plaidoyer
- Comment examiner les ressources, les capacités et le budget dont vous disposez pour mettre en œuvre vos actions de plaidoyer
- Comment forger des partenariats à long terme pour un plaidoyer plus efficace
- Comment planifier vos actions de plaidoyer

Il existe diverses approches du plaidoyer et toute une série d'activités qui peuvent servir à monter des actions dans ce domaine. Ces actions de plaidoyer sont décrites dans le chapitre suivant mais ce chapitre vous montrera comment créer un plan pour mettre en œuvre différentes actions dans le cadre de votre plaidoyer sur une question particulière.

Les actions de plaidoyer peuvent être classées en quatre grandes catégories :

- **Lobbying** : processus qui consiste à essayer d'influencer directement les décideurs : responsables politiques, fonctionnaires ou dirigeants de grandes entreprises
- **Campagne publique** : activités menées pour mobiliser l'opinion et un soutien démonstratif en faveur de votre position
- **Actions médiatiques** : sensibiliser l'opinion publique à vos préoccupations, en vue de changer les attitudes et le comportement du public et encourager un soutien en faveur de vos autres actions de plaidoyer
- **Renforcement des capacités** : accroître les connaissances de ceux qui sont touchés par une question donnée ; accroître leurs compétences et développer leurs structures pour leur permettre de réaliser leur propre action de plaidoyer

Le chapitre suivant décompose ces différents éléments en actions concrètes. Ces séries d'actions de plaidoyer peuvent se compléter mutuellement. Un projet de plaidoyer devra agir à plusieurs niveaux en ayant recours à chacune de ces catégories d'action pour parvenir à s'adresser aux pouvoirs publics, aux bailleurs, au grand public et aux médias.

Si l'accent mis sur certains milieux dépendra du contexte, ce qui déterminera les différentes activités employées, vous aurez tout de même probablement besoin d'une grande variété d'activités pour atteindre votre objectif.

Dans la pratique : toucher la Banque mondiale

Lors d'un séminaire de WaterAid sur le plaidoyer de la société civile en faveur d'une politique internationale de l'eau, une présentation s'est axée sur l'élaboration des politiques au sein de la Banque mondiale et le rôle de la société civile.

Trois stratégies différentes ont été suggérées pour exercer une influence sur la Banque mondiale :

- Faire du bruit de façon à ce qu'elle ne puisse pas vous ignorer
- Forger une relation au sein de laquelle vous êtes considéré comme un allié important ou un « acteur » important du secteur
- Maîtriser tellement votre sujet que vous fassiez autorité sur la question pour que la Banque recherche votre conseil

Un projet de plaidoyer emploiera peut-être simultanément plusieurs approches différentes, visant des publics cibles différents ou bien il sera caractérisé par une approche qui visera le même public cible au fil du temps. C'est à ce niveau que le travail en partenariat (voir plus loin) devient particulièrement important.

En collaborant, deux organisations peuvent employer des approches différentes auprès d'une même cible de plaidoyer, en valorisant leurs compétences et leurs ressources les plus fortes, tout en travaillant vers le même objectif final.

Notion clé : le continuum du plaidoyer

Il existe de multiples approches en matière de plaidoyer. Si certaines cherchent la confrontation, d'autres au contraire impliquent de travailler aux côtés des cibles du plaidoyer pour arriver au changement souhaité.

Vous souhaitez peut-être représenter ces différentes approches comme faisant partie d'un continuum associé :

coopération – éducation – persuasion – litige – contestation²⁸

Dans le cas de WaterAid, par exemple, on utilise un continuum analogue :

exposer – opposer – composer – proposer²⁹

Du fait des relations de WaterAid avec les pouvoirs publics et de ses antécédents en termes de fourniture d'informations et de preuves, les actions de plaidoyer de WaterAid tendent à s'inscrire dans la deuxième moitié du continuum **exposer – opposer – composer – proposer**. Parmi les actions « menées de l'intérieur » par WaterAid figurent la fourniture d'informations, le lobbying, la fourniture de conseils et le partage de connaissances.

Entre-temps, d'autres ONG et organisations communautaires dans le secteur de l'E&A ont tendance à se concentrer sur la première moitié du continuum. Leurs actions « menées de l'extérieur » porteront vraisemblablement sur des efforts de campagne, du lobbying ou des actions médiatiques.

Pour que les actions de plaidoyer soient plus efficaces, l'écart entre cette approche du plaidoyer « de l'intérieur » et « de l'extérieur » a besoin d'être comblé. Les deux parties du continuum ont besoin d'être mélangées pour atteindre les objectifs de plaidoyer.

28 Miller et Covey (1997) *Advocacy Sourcebook: Frameworks for Planning, Action and Reflection*. Institute for Development Research (IDR), États-Unis.

29 WaterAid Global Advocacy Meeting 1 (2002) *Key Outcomes and Learning from WaterAid's First Global Advocacy Meeting*. Royaume-Uni.

Quelles sont les ressources et les capacités dont vous disposez pour le plaidoyer ?

Avant de pouvoir finaliser les activités que vous souhaitez réaliser, il est vital de réfléchir aux ressources dont vous disposez.

En réalité, vous aurez sans doute besoin de tenir constamment compte des ressources à votre disposition à mesure de la progression de votre projet de plaidoyer. L'évaluation et l'affectation des ressources avant de commencer les activités de plaidoyer ne sont pas toujours possibles.

Certes, une partie de votre travail de plaidoyer consistera peut-être à collecter des fonds ou à mobiliser des ressources supplémentaires afin d'effectuer d'autres actions de plaidoyer.

Les ressources à votre disposition pour les travaux de plaidoyer seront à la fois des ressources financières, des capacités humaines et un savoir commun ou partagé.

En examinant chaque élément l'un après l'autre, vous pourrez identifier les lacunes qu'il vous faudra combler avant de vous lancer dans une action donnée.

- **L'argent** – De quels fonds disposez-vous pour ce projet de plaidoyer ? D'où vient l'argent : de votre organisation, de vos partenaires, d'autres bailleurs ? Risquez-vous d'avoir des problèmes de trésorerie ou des difficultés pour obtenir les autorisations de dépense ? En gros, de combien pensez-vous avoir besoin pour mettre en œuvre les activités envisagées ? Votre budget est-il réaliste et basé sur des coûts concrets ou des devis ?
- **Les individus** – Qui sera disponible pour travailler sur les différents aspects du projet ?
- **Compétences et expérience** – Les responsables clés disposent-ils des compétences et de l'expérience requises ? Si non, pouvez-vous les former ou impliquer d'autres personnes ?
- **Autres ressources humaines** – Avez-vous accès à d'autres personnes susceptibles de vous aider ? Avez-vous des volontaires pour distribuer les prospectus, des militants pour rédiger les lettres, des membres de la communauté pour assister aux réunions ?
- **Partenaires** – Quelle pourrait être la contribution des partenaires potentiels ?
- **Information et savoir** – Avez-vous été en mesure de faire suffisamment de recherche et d'analyse sur la question, sur vos objectifs et les solutions et d'identifier vos cibles ? Dans le cas contraire, avez-vous besoin de revenir sur les étapes antérieures du cycle de planification de plaidoyer ?
- **Relations** – À quelles relations vous-même, votre personnel, les bénévoles et les partenaires pourront-ils faire appel ? Il peut s'agir des publics cibles, des personnes influentes ou cela peut concerner des domaines pratiques comme la conception de matériels ou les médias
- **Image** – Vous ou vos partenaires jouissez-vous d'une forte réputation au sein des publics cibles, auprès du grand public ou des médias ? Si non, avez-vous élaboré des stratégies et des tactiques pour surmonter ce problème ? Pouvez-vous recruter des porte-parole influents ou des célébrités pour parler en votre nom ? Avez-vous besoin de travailler en partenariat avec d'autres, une organisation mieux connue ?
- **Temps** – Avez-vous suffisamment de temps pour mettre en œuvre votre projet de manière efficace ? Existe-t-il des dates butoirs particulières à respecter ? Existe-t-il des événements extérieurs que vous souhaitez exploiter, p. ex. les élections, des rencontres politiques nationales ou locales, des cycles de planification gouvernementaux ou des sommets internationaux ?

Outils de plaidoyer : exemple de budget

Un exemple de budget rudimentaire pour un projet de plaidoyer est repris en Annexe. Il représente peut-être un bon point de départ pour dresser votre propre budget provisoire.

Voir les Outils de plaidoyer – Exemple de budget pour une action de plaidoyer ... p. 100

Forger des liens judicieux avec des alliés

Les partenariats, les alliances et même les coalitions à court terme peuvent grandement dynamiser le plaidoyer en rassemblant les atouts et les ressources de différents groupes pour créer une force plus puissante de changement.

S'unir pour engendrer un changement social n'a rien de nouveau pour les populations du monde en développement. De meilleures technologies de communications et les défis que pose le développement durable conduisent à des alliances plus fortes au sein des organisations de la société civile.

L'apparition de ce genre de partenariats dans les politiques publiques est un développement positif qui ouvre de nouveaux horizons pour s'engager dans un plaidoyer collectif.

Notion clé : alliances de plaidoyer

Les relations entre alliés du plaidoyer se présentent sous bien des formes et bien des tailles ; elles sont baptisées de différentes façons : alliances, réseaux ou coalitions. Ce qu'elles ont en commun, c'est de relier des individus et des organisations qui partagent des valeurs et des préoccupations communes, chacun œuvrant à un objectif commun ou une action commune.

Les alliances de plaidoyer peuvent être conclues à court ou long terme. À court terme, les groupes peuvent se réunir pour faire pression sur un problème particulier pendant un laps de temps précis avant de reprendre leurs activités séparées une fois la période de collaboration terminée. La campagne 2005 d'action mondiale contre la pauvreté (Make Poverty History) au Royaume-Uni en est un exemple. Dans les coalitions à plus long terme, des groupes se réunissent au départ pour mener ensemble des actions de lobbying et ils continuent de se renforcer, de faire entendre leurs voix et d'avoir des résultats au fil des ans. À titre d'exemple, citons la campagne pour l'annulation de la dette « Jubilee Debt campaign ».

Nombreuses sont les raisons qui font qu'un bon partenariat est un moyen efficace de monter des campagnes de plaidoyer.

En rassemblant plusieurs organisations ou plusieurs individus ayant des compétences ou une expérience différentes, les alliances de plaidoyer sont capables de mener un éventail plus large d'actions de plaidoyer. Elles permettent une variété d'interventions, y compris la mobilisation de l'opinion, des actions de lobbying et d'éducation et la fourniture d'informations, là où une organisation agissant seule ne pourrait pas assurer une telle diversité de fonctions.

Les alliances permettent aussi aux actions de plaidoyer de se dérouler à différents niveaux, car les partenaires peuvent se servir de leur accès pour influencer différents niveaux de prise de décision, depuis les relations d'information avec les leaders communautaires jusqu'aux circuits officiels pour faire pression sur les services gouvernementaux.

Un autre avantage clé des alliances réside dans le fait qu'elles offrent des opportunités d'apprentissage et de renforcement des capacités dans chacune des organisations partenaires. Au moment de forger des alliances, vous souhaitez peut-être vous demander ce que chaque partenaire peut apprendre des autres.

Dans la pratique : UWASNET en Ouganda

Le Réseau des ONG de l'eau et l'assainissement en Ouganda (en anglais UWASNET) est un réseau bien implanté qui compte plus de 150 membres et regroupe à la fois des ONG et des organisations communautaires travaillant dans le secteur de l'eau et l'assainissement en Ouganda. Il est reconnu à l'échelle nationale et internationale. La mission du réseau UWASNET, fondé en février 2000, est de contribuer à la réduction de la pauvreté en augmentant l'accès à une eau salubre et à un meilleur assainissement par le biais d'une coordination efficace, d'une collaboration renforcée, de partenariats stratégiques et d'un travail en réseau.

UWASNET atteint son objectif grâce à des actions de plaidoyer et de lobbying, en gérant une base de données des ONG et des organisations communautaires, en renforçant les capacités des organisations membres et en permettant aux membres d'UWASNET d'influencer et de réagir aux politiques, aux stratégies et aux mécanismes de mise en œuvre par le biais d'un travail en réseau et d'échanges d'informations.

Parmi les autres accomplissements d'UWASNET, on peut citer l'établissement d'un site Internet sophistiqué ; l'ouverture d'un centre d'information doté de services Internet gratuits pour ses membres ; la création de groupes de travail sur l'hygiène et l'assainissement, les femmes et les enfants, les technologies, l'eau en milieu urbain et les politiques générales et le plaidoyer ; la facilitation de la participation des membres à des formations et à des conférences ; et la signature d'un mémorandum d'accord avec le gouvernement ougandais.

Il est certain que les alliances valorisent les travaux de plaidoyer mais elles peuvent être difficiles à former et à maintenir. Elles tendent à souffrir de buts irréalistes et d'attentes trop ambitieuses. Pour toute organisation qui envisage de forger une alliance, il est indispensable de considérer dès le départ les investissements annexes qui devront lui être consacrés.

Il convient aussi de se demander si le fait de constituer une alliance contribuera au succès du projet ou si une partie de vos alliés potentiels ne seraient pas plus efficaces en restant indépendants.

En bref, il vous faudra déterminer si vous avez plus de chances de réussir en travaillant ensemble et si l'alliance elle-même réussira.

Vite et bien : le pour et le contre des alliances

Avantages

- L'union fait la force et la sécurité
- Plateforme de soutien plus large
- Accès aux décideurs renforcé
- Base d'information et de savoir-faire élargie
- Création de nouvelles opportunités de travail en réseau et de partenariat
- Partage de la charge de travail
- Promotion d'un sentiment de synergie
- Crédibilité et visibilité renforcées
- Nouvelles opportunités pour créer de nouveaux leaders

Inconvénients

- Politiques d'identité/culture
- Distraction par rapport à d'autres tâches
- Engendre une charge de travail inégale entre les membres plus forts et plus faibles de l'alliance
- Nécessite des compromis
- Suscite des tensions dues à des inégalités de pouvoir
- Limite la visibilité des différentes organisations
- Pose des risques en termes de profil/de réputation

Création d'alliances

L'adoption d'une approche progressive au moment de forger une nouvelle alliance contribuera à sa force et sa flexibilité par la suite.

La première étape de création de toute alliance est de considérer quels peuvent être les meilleurs partenaires. Vous aurez besoin de réfléchir à tous les alliés possibles. Votre analyse préalable des différentes parties prenantes vous aidera à identifier les principaux alliés et les organisations qui sont les mieux placés pour être des partenaires efficaces pour la réalisation de vos objectifs de plaidoyer. Vous aurez besoin d'effectuer des recherches afin d'explorer les intérêts communs et de définir ce que vous attendez de cette collaboration.

Vite et bien : alliances équilibrées

Pour pouvoir être efficace, une bonne alliance doit reposer sur un équilibre des compétences. Vous vous renseignerez peut-être sur les questions suivantes au moment de décider à quels partenaires vous associer.

- Capacité de communications
- Savoir-faire et recherches en politiques générales
- Représentation sectorielle pour la mobilisation des différentes parties prenantes
- Représentation régionale pour promouvoir la « fertilisation croisée »
- Capacités organisationnelles pour soutenir les activités de l'alliance
- Culture du travail en collaboration, pour s'adapter aux besoins de l'alliance
- Militants « de l'intérieur »/ « de l'extérieur »

L'étape suivante consiste à réfléchir aux ingrédients d'une alliance réussie et en quoi ceux-ci peuvent s'appliquer à l'alliance considérée :

- Avoir un objectif ou un intérêt commun
- Choix de partenaires
- Créer des structures de gouvernance claires
- Communications franches entre les partenaires
- Aptitude à développer des plans d'action, avec des résultats à long et court termes.

Parmi ces ingrédients, le plus important est sans doute que les membres de votre alliance partagent un but commun. Pour que l'alliance soit forte et unie, ce but doit être défini par l'ensemble des partenaires et non imposé par l'un des membres plus fort que les autres.

Il est parfois possible que les alliés poursuivent des buts complémentaires au lieu d'un même but partagé. La mise en œuvre d'activités de plaidoyer conjointes peut s'avérer une manière plus efficace d'aider des partenaires à atteindre leurs buts, mais il sera alors impératif de donner une priorité égale aux buts de chacun des partenaires.

De la même façon, une alliance peut être considérée comme fructueuse même si elle n'atteint pas clairement l'objectif commun que s'est fixé le partenariat. Les partenaires doivent se rappeler de faire une introspection et de considérer les nombreux atouts éventuels à venir, même en cas d'échec de telle ou telle campagne. Les succès de ce genre sont extrêmement précieux pour nouer des alliances futures et pour avoir un impact immédiat sur ceux qui se sont engagés dans le travail de plaidoyer.

Dans la pratique : le Réseau d'action pour l'eau

Le Réseau d'action pour l'eau (Freshwater Action Network – FAN) a été établi après le deuxième Forum mondial de l'eau en mars 2000 comme réseau de plaidoyer pour les organisations de la société civile (OSC) du monde en développement qui travaillent sur les questions liées à l'eau. Son but est de veiller à ce que les OSC soient fortement représentées au sein des tribunes internationales sur la politique de l'eau et à ce que leurs voix soient entendues lors des débats sur l'eau de plus en plus politisés.

Depuis sa création, le FAN a joué un rôle déterminant pour aider et financer des OSC des pays en développement afin qu'elles participent à un certain nombre de conférences et d'ateliers internationaux.

Le FAN cherche également à améliorer la coopération mondiale entre les OSC et à accroître le nombre d'ONG militantes capables de s'exprimer clairement sur les enjeux liés aux politiques de l'eau et sur un ordre du jour plus vaste. Le FAN agit également en tant que tribune de dialogue entre les gouvernements et les OSC sur les politiques de l'eau et partage des informations pertinentes sur les questions émergentes.

Pour atteindre ses buts, le FAN travaille en fournissant aux membres des informations actualisées de qualité sur les politiques de l'eau et les actions de la société civile. Il dispense aussi à ses membres des conseils, des lignes directrices et une formation sur le plaidoyer, le travail en réseau et le lobbying efficace.

Depuis la création du FAN, les membres d'Amérique centrale et d'Afrique ont désormais créé des réseaux régionaux qui fonctionnent indépendamment mais sont soutenus par le FAN. Le FAN facilite également les liens entre les différents réseaux de la société civile qui travaillent sur l'eau en Asie du Sud.

Le FAN ne dispose pas d'un statut officiel et sa structure est non hiérarchique. Il est doté d'un comité consultatif qui se réunit une fois par an pour orienter le développement et guider la planification annuelle.

Un certain nombre de facteurs vont déterminer le succès ou l'échec d'une alliance :

- **Représentativité** – L'alliance accorde-t-elle la même importance à l'avis de tous les partenaires et de toutes les parties prenantes qu'elle regroupe ? Tous les points de vue méritent d'être entendus. Ce point est essentiel pour garantir la légitimité et donc l'influence de l'alliance
- **Preuves** – Entre eux, les alliés doivent avoir des preuves de qualité à soumettre pour que l'alliance soit considérée comme légitime et crédible. Ces preuves doivent être bien présentées
- **Endurance** – Tous les membres de l'alliance doivent être préparés au fait que l'influence exige une pression soutenue sur une longue période de temps
- **Personnalités influentes** – Les partenariats doivent comprendre ceux qui jouissent de pouvoir et d'influence pour faire avancer les choses dans l'arène politique
- **Contacts** – Lorsque les alliés ont des liens avec des tiers susceptibles de contribuer aux activités de plaidoyer de l'alliance et à faire avancer son ordre du jour, l'alliance s'en trouvera vraisemblablement renforcée. Ces contacts peuvent s'inscrire en complément d'autres stratégies
- **Travail en réseau** – Les partenaires doivent pouvoir communiquer facilement, par conséquent des liaisons informatiques sont essentielles, de même que des opportunités de rencontre de vive voix
- **Communication** – Des tensions et des conflits peuvent surgir entre alliés, auquel cas il faut en discuter ouvertement et il faut prendre le temps de résoudre le différend et de trouver une solution au problème
- **Égalité** – Il faut veiller à ce que les alliés donnent autant qu'ils reçoivent de la relation de partenariat

Outils de plaidoyer : questions de bonne gouvernance pour les alliances

Pour que l'alliance réussisse, les partenaires doivent pouvoir se faire confiance et compter les uns sur les autres. À cette fin, il est important que des structures de base et des procédures de reddition de comptes soient en place. Si la confiance peut s'instaurer entre partenaires avec le temps et au fil de la collaboration sur des questions données, elle dépend également d'une structure de gouvernance transparente qui puisse contribuer au bon fonctionnement de l'alliance et à la gestion des différences.

Une série de questions sur les structures et la gouvernance, que toutes les alliances devraient envisager, est reprise en Annexe.

Voir les Outils de plaidoyer – Questions de bonne gouvernance ... p. 101

Planification de l'action

Une fois vos objectifs, vos recherches et vos alliés en place, l'étape suivante consiste à rassembler tous les fruits de ce travail dans un plan d'action.

La planification de l'action doit être associée à un budget détaillé et les deux auront peut-être besoin d'être révisés en fonction de l'évolution du programme. Au fil de la réalisation des activités, des changements internes et externes interviendront qui auront un impact sur les résultats de vos travaux. Vous devriez veiller à ce que votre plan d'action soit suffisamment souple pour intégrer ces changements avec le temps. Des révisions et des réflexions périodiques, incorporées dans le processus de planification, vous aideront à faire le point et à déterminer si vous avez besoin d'ajuster votre planning en conséquence.

Même si les choses ont de fortes chances de changer, vous devriez tout de même commencer dès le départ avec un plan d'action et un budget détaillés qui offrent un point de départ et un cadre à partir duquel effectuer ces ajustements.

Au moment de la planification de l'action, n'oubliez pas que les efforts de plaidoyer peuvent être laborieux et de longue haleine. Vous avez besoin de prévoir un engagement à long terme et d'avoir une vision réaliste du calendrier lorsque vous procédez à la planification de votre plaidoyer.

Une bonne planification est impérative pour un plaidoyer efficace ; par conséquent considérez toujours les points suivants :

- **Buts, objectifs et stratégies :** ces buts à long terme sont conformes à votre vision globale. Ils définissent succinctement où vous en êtes, où vous souhaitez vous rendre et comment vous pensez pouvoir y arriver
- **Projets ou programmes de plaidoyer :** ce sont des périodes d'activités planifiées à moyen terme qui visent à influencer et à changer l'environnement politique et l'opinion publique sur une question donnée. Les activités devraient permettre la réalisation de certains de vos principaux objectifs stratégiques de plaidoyer. (Parfois, on les appelle des campagnes de plaidoyer mais nous préférons réserver le mot « campagne » aux campagnes publiques qui sont couvertes dans la section suivante)
- **Tactiques, actions ou activités :** il s'agit d'activités spécifiques à court terme au sein d'une stratégie de changement plus vaste, conçues pour une action ponctuelle ou une opportunité spécifique, par exemple des recherches, du lobbying, une mobilisation de l'opinion et des approches médiatiques. Leur but est de façonner un projet et de capturer l'attention des personnes au pouvoir, susceptibles de faire avancer la question qui vous occupe
- **Suivi et évaluation :** cela implique un suivi de l'avancement du projet et l'évaluation de votre impact afin de modifier votre stratégie et vos activités en cas de besoin et de tirer des leçons utiles pour l'avenir
- **Planification participative pour un plaidoyer axé sur les citoyens :** les approches participatives à la planification de l'action communautaire permettent d'atteindre vos objectifs de plaidoyer en faisant de l'autonomisation et de la citoyenneté active une réalité pratique

Vite et bien : à quoi pourrait ressembler votre plan d'action

Les plans d'action peuvent revêtir plusieurs formes mais devraient toujours détailler exactement ce que vous prévoyez de faire, à quel moment cela doit se produire et qui est responsable.

Vous envisagez peut-être d'utiliser un tableau comme le suivant :

Objectifs	Cibles	Activités	Indicateurs	Calendrier	Responsabilité	Bilan

- Vous devriez structurer votre plan autour de ses objectifs ; cela vous donnera une vue d'ensemble de votre projet de plaidoyer et de ce que vous devez réaliser
- La colonne des indicateurs est celle où vous allez enregistrer les résultats escomptés ; cela vous permettra de voir à quel moment vous aurez accompli votre mission
- Dans la colonne Bilan, inscrivez les dates auxquelles vous passerez les progrès en revue. C'est à ces dates que vous déterminerez si votre plan d'action et votre budget ont besoin d'être révisés

Un spécimen de plan d'action figure en Annexe en guise d'illustration.

Voir les Outils de plaidoyer – Simple plan d'action de plaidoyer... p. 102

Outre la vue d'ensemble, vous aurez besoin d'un schéma plus détaillé des actions requises et de la date à laquelle elles doivent se dérouler.

Vous devriez également tenir compte de certaines dates extérieures sur lesquelles vos activités devraient s'aligner, par exemple des dates de conférences ou de consultations internationales. Un plaidoyer réussi cherche à faire passer un message, à présenter un rapport ou à introduire votre représentant auprès de la réunion ou de la personne qui compte au moment opportun.

N'oubliez pas de prévoir des activités de suivi et d'évaluation dans votre calendrier.

Une autre façon d'aborder la planification détaillée est de procéder par activité plutôt que par calendrier. Cette approche peut s'avérer particulièrement utile si différents collègues ou différentes équipes sont responsables de différents types de travaux. Bien entendu, vous devrez tout de même intégrer un échéancier et des dates butoirs dans votre planning.

Le plan d'action qui découle de ce processus pourrait ressembler à ce qui suit :

Domaine général	Activité	Quand	Qui
Lobbying	Courrier à X avec le rapport	date	nom
	Réunion avec Y	date	nom
	Distribution de prospectus au sommet	date	nom (vraisemblablement la même personne, la même équipe ou la même organisation)
	Remise de la pétition et du rapport	date	
Campagne d'opinion	Production de supports	date	nom
	Rédaction de courrier	date	nom
	Pétition	date (NB : prête à temps pour être remise - voir plus haut)	nom
Travaux médiatiques	Préparation de la liste des médias	date	nom
	Envoi du communiqué de presse	date	nom
	Rapport sur le site Web	date (NB : doit coïncider avec le courrier à X – voir plus haut)	nom
	Annonces placées dans la presse	date	nom
Sensibilisation	Affiches	date	nom
	Réunions communautaires	date	nom
	Ateliers	date	nom

Vous aurez peut-être besoin de produire des plans plus détaillés ou une série de plans séparés. Une grosse manifestation, par exemple un atelier, une conférence ou un lancement médiatique, nécessitera aussi un plan détaillé spécifique (pour chacune des activités), parallèlement au plan de plaidoyer principal. Vous aurez besoin de veiller à ce que vos plans détaillés s'inscrivent dans la vue d'ensemble, de façon à ce que tout soit bien coordonné.

Outils de plaidoyer : plan des programmes de plaidoyer de WaterAid

WaterAid dispose d'un plan schématique standard pour les programmes de plaidoyer qu'elle soutient.

Le plan schématique contient des questions que votre organisation trouvera peut-être utiles pour sa propre planification de plaidoyer. Il est repris en Annexe.

Voir les Outils de plaidoyer – Plan de programme de plaidoyer de WaterAid ... p. 104

Vite et bien : aide-mémoire à la planification

Le manuel de plaidoyer de Save the Children Fund suggère qu'une fois le plan d'action achevé la première étape consiste à tester le réalisme de votre scénario. Vous devez déterminer si le plan proposé est réaliste et adapté.

- Êtes-vous prêt à déployer votre plan d'action ? Êtes-vous sûr de vos objectifs ? Vos preuves et vos solutions sont-elles en place ? Connaissez-vous votre public ? Avez-vous des contacts intéressants parmi les personnalités influentes ? Savez-vous quelles activités vous allez effectuer ? Avez-vous décidé du style de plaidoyer et de l'approche que vous allez adopter ?
- Qu'attendez-vous de vos partenaires/alliés ? Êtes-vous sûr de leurs motifs et de leurs objectifs ? Rehaussent-ils votre crédibilité ? Que se passerait-il s'ils se désistaient ?
- De quelles ressources – financières, techniques, humaines – disposez-vous ? Quelles sont les implications pour votre plan ? Avez-vous besoin d'intégrer des activités de formation dans votre plan ?
- Comment allez-vous coordonner et assurer le suivi des différentes approches que vous utilisez ? Avez-vous un plan pour toutes les intégrer et éviter les engorgements ?
- Quels sont les risques ? Comment vos activités vont-elles affecter la réputation de votre organisation ? Comment ce projet pourrait-il affecter le financement de vos autres activités ? Pourriez-vous perdre des membres du personnel importants ? Certains de vos partenaires actuels pourraient-ils décider qu'ils ne souhaitent plus travailler avec vous ? Que pouvez-vous faire pour atténuer des résultats négatifs éventuels ?
- Que feriez-vous si jamais... ? Quelles sont vos options, vos plans de secours ou vos positions de repli ? Les conditions extérieures peuvent changer et vous serez peut-être obligé de remanier vos plans – prévoyez suffisamment de flexibilité de façon à vous y préparer.

Planification du suivi et de l'évaluation

La dernière étape, mais une étape indispensable pour un bon plaidoyer, consiste à élaborer un plan d'action distinct mais parallèle pour la procédure de suivi et d'évaluation.

L'évaluation devrait faire partie intégrante de toutes les étapes de la planification et s'effectuer parallèlement à votre planning et non être ajouté après coup.

- D'après vous, quels devraient être les résultats de chacune des activités ? Ainsi par exemple, vous avez distribué X mille brochures, ou le problème à l'étude a reçu une quantité X de couverture médiatique ou X cent membres du public se sont mobilisés pour afficher leur soutien
- Sur quels résultats espérez-vous que ces effets produits vont déboucher ? Par exemple, une modification de la politique du gouvernement sur Z ou l'allocation de X % du budget des autorités locales au secteur E&A
- Ces détails vous permettront de jalonner votre plan d'action de façon à pouvoir évaluer les progrès accomplis, votre taux de réussite et votre impact global

Il s'agit d'un domaine très complexe et il est souvent difficile d'évaluer avec précision quelle action a débouché sur tel ou tel résultat ou quel a été l'impact final d'une action.

Toutefois, si vous planifiez votre évaluation avant de commencer, vous aurez beaucoup plus de chance de réaliser une évaluation sensée que si vous attendez que le projet soit bien entamé voire même terminé.

La section 7 de ce Guide du plaidoyer est exclusivement consacrée à la procédure de suivi et d'évaluation des travaux de plaidoyer.

Section 6 Actions de plaidoyer

Il existe toute une variété d'actions efficaces que votre plan de programme de plaidoyer va devoir prendre en compte. Le fait d'avoir recours à des actions différentes, à différents niveaux, adaptées au public et au niveau de prise de décision, sera sans doute beaucoup plus efficace que d'utiliser une ou deux méthodes de plaidoyer différentes d'une même manière.

Cette section vous présente des outils de plaidoyer très différents que vous pourrez adapter à votre propre problème et inclure dans votre plan d'action en fonction des besoins.

Que vous apprendra ce chapitre

- Comment préparer au mieux les différentes phases de vos réunions de lobbying
- Les outils pour faire passer votre message dans l'arène publique et comment cibler votre message sur un public particulier
- Le pouvoir des médias, avec des outils pratiques pour vous permettre de médiatiser votre message
- Des conseils pour publier vos propres messages et vos recherches dans des rapports, sur des sites Internet, etc.

Lobbying

Notion clé : lobbying

« Des organisations comme WaterAid sont très importantes au niveau parlementaire. Bien évidemment, je ne peux pas me tenir parfaitement au courant de chacun des problèmes auxquels sont confrontés le Royaume-Uni et l'ensemble du monde ; des organisations comme WaterAid m'aident à me tenir informée sur ces questions. Elles me fournissent de précieux renseignements et des informations à jour. »

Députée Caroline Spelman, Secrétaire d'État chargée de l'Environnement dans l'opposition au Royaume-Uni, 2003. ³⁰

Le lobbying est généralement défini comme toute tentative visant à convaincre directement des décideurs ou des personnalités influentes.

Il peut s'agir d'un lobbying formel, par la rédaction de courrier et l'organisation de réunions, ou plus informel par des rencontres à l'improviste, des prospectus ou des invitations à des manifestations, etc. La pierre angulaire du lobbying consiste à façonner l'ordre du jour de la rencontre autour de « quelque chose » que doit fournir le décideur.

Tous les efforts de lobbying ne pourront pas arriver à une conclusion et à un résultat positif sur le champ. Bien souvent, le lobbying peut se baser sur une première négociation avec des objectifs à plus long terme.

Préparation d'une réunion de lobbying

Il est primordial de bien préparer une réunion de lobbying car cela vous aidera à être sûr de l'objectif recherché, de la manière de procéder durant la réunion et de la meilleure façon de donner suite aux résultats des débats et négociations.

De toute évidence, le problème clé consiste à identifier ce que le décideur peut fournir et en quoi cela cadre avec votre stratégie/votre ordre du jour global(e) de plaidoyer !

Cela étant, dans le cadre de vos préparatifs de la réunion de lobbying, vous devez veiller à :

- Faire des recherches sur vos cibles de lobbying pour apprendre à mieux les connaître. Servez-vous de votre analyse des valeurs, des connaissances et de l'expérience de vos cibles pour bâtir vos arguments

³⁰ Cité dans *Lobby pack* de WaterAid, 2004

- Clarifiez votre but : quel résultat souhaitez-vous ? Est-ce que cela résoudra le problème ? Est-ce réaliste ? Ayez des « revendications » politiques claires et concrètes, éclairées par votre analyse, vos preuves et les solutions proposées
- Identifiez vos solutions politiques « gagnantes », éclairées par des informations et une appréciation de ce qui est faisable ; déterminez ce qui soulèvera l'opposition et quelles seront les différences de points de vue
- Contactez des organisations animées de la même vision pour une collaboration potentielle et un soutien. Les alliances, notamment avec des groupes ou des individus influents, peuvent consolider une position de négociation
- Ayez des études de cas, des statistiques, des faits et des chiffres convaincants à votre disposition. L'information peut être un puissant outil de négociation
- Veillez à ce que vous et vos porte-parole soyez bien informés des problèmes faisant l'objet du lobbying – de cette façon, vous augmenterez votre assurance et votre crédibilité
- Rencontrez les autres ONG au préalable si vous avez l'intention d'assister à des réunions avec les décideurs ou avec des personnes influentes dans le cadre d'une délégation d'ONG. Cela vous permettra de parler des questions que vous souhaitez soulever durant la réunion et de couvrir les points que vous souhaitez aborder à la réunion. Décidez de la personne qui prendra la parole au sein de votre groupe ; attribuez les rôles y compris celui de porte-parole et de rapporteur. Mettez-vous d'accord sur certains points avec les militants ; comment répondre aux questions ou quels styles faut-il adopter ?
- Préparez une note d'information (d'une page) sur les points du lobbying ; cette note pourra être confiée à la cible du lobbying et servir d'aide-mémoire. Anticipez les contre-arguments que pourra soulever le décideur et préparez vos réponses

Dans la pratique : réformer les services publics pour atteindre les OMD en matière d'eau et d'assainissement

En 2006 WaterAid et le World Development Movement (WDM) ont organisé un séminaire sur la réforme des services publics performants à l'intention du personnel du DFID à Londres. Le séminaire entendait partager des informations et des expériences sur le potentiel de ces services publics pour réaliser les OMD en matière d'eau et d'assainissement et de nouveaux défis. Le séminaire de lobbying traitait du rôle des bailleurs lorsqu'ils accordent leur soutien financier et politique pour réformer les processus visant à transformer des services publics, y compris par le biais de partenariats public-public, afin d'atteindre les OMD en matière d'E&A. Des représentants de la direction de divers services publics d'eau de l'hémisphère sud, en Ouganda, au Tamil Nadu (Inde) et au Brésil, ont présenté des exposés et ont pu participer à de francs échanges avec le DFID.

L'axe de la discussion portait sur la transparence – comment un organe tel qu'un service public devient-il responsable aux yeux du gouvernement pour la réalisation des objectifs sociaux de ce gouvernement, tels que les OMD. Mais il s'agissait aussi de la responsabilité aux yeux des électeurs – ceux qui sont déjà desservis par le service public, ceux qui ne sont pas encore desservis ou encore ceux qui bénéficient d'un mauvais niveau de services – le plus souvent, il s'agit des pauvres et des communautés impuissantes.

La réforme des services publics ne se produit pas en vase clos. La préoccupation primordiale des gens, notamment des pauvres et de ceux qui défendent les besoins et les droits des pauvres, est de réussir à faire en sorte que les pouvoirs publics honorent leurs engagements et atteignent non seulement les OMD mais, au final, un accès universel durable. Ainsi, du point de vue des agents du gouvernement, en fin de compte la réforme des services publics – pour augmenter leurs performances et pour qu'ils atteignent leurs objectifs sociaux – consiste à savoir comment leur faire rendre des comptes.

Il est clair qu'il n'existe pas de panacée en matière de réforme des services publics mais il existe néanmoins des thématiques communes que l'on retrouve dans tous les exemples de succès – efficacité, responsabilité, transparence et participation communautaire.

Voir les Outils de plaidoyer – Exemple de document de lobbying développé à la p. 115

Au cours de la réunion de lobbying

Un nombre de personnes plus restreint peut permettre une discussion plus constructive dans une ambiance moins sur la défensive. Débutez la réunion en présentant toutes les personnes réunies autour de la table. Si vous savez que le décideur n'est pas d'accord avec votre opinion, vous pourriez tenter de souligner des terrains d'entente ou des zones d'intérêt mutuel avant de poursuivre. Il peut s'avérer utile d'indiquer dès le départ que vous êtes prêt à faire des concessions pour détendre l'atmosphère. Ceci peut contribuer à l'identification des véritables raisons de l'hostilité au changement.

Présentez les points les plus importants en premier mais laissez le temps de s'exprimer au décideur et écoutez patiemment ce qu'il a à vous dire. S'il est certes important de délimiter les positions extrêmes (concessions minimales et maximales), il n'est pas judicieux de les étaler sur la table dès le début. Si un négociateur révèle le minimum auquel il souhaite arriver dans un accord, votre cible ne sera guère motivée à négocier au-delà de ce minimum. En termes de style, le dialogue est généralement plus efficace qu'une condamnation. S'il est parfois opportun de se montrer ferme, il est rarement approprié de chercher la confrontation, tout particulièrement si vous espérez que cette réunion de lobbying sera suivie par d'autres.

Soyez précis sur ce que vous attendez du décideur (tout en restant souple) et obtenez un engagement ferme de sa part. Si ceux qui détiennent le pouvoir ou les décideurs ont d'ores et déjà décidé qu'ils ne se laisseront pas influencer pour changer d'avis, cela peut paralyser le processus. Il vous faudra essayer de comprendre la position de chacun et fournir des preuves pour justifier la vôtre.

Utilisez un langage corporel cohérent : gardez une voix douce et régulière ; détendez vos épaules et soyez conscient de ce que suggèrent votre attitude et votre ton.

Essayez de ne pas laisser la discussion s'écarter du sujet ; si cela se produit, interrompez poliment la conversation et ramenez-la sur le problème à l'étude. Lors de la réunion de lobbying, vous devez identifier très clairement et discuter des « revendications politiques » que le décideur est en mesure d'honorer. C'est là le point le plus important.

Si une question se pose à laquelle vous ne pouvez pas répondre, dites que vous allez vous renseigner pour obtenir une réponse et tenez toujours votre promesse.

À la fin de la réunion, remerciez les décideurs pour le temps qu'ils vous ont accordé et récapitulez ce que vous avez compris qu'ils allaient faire.

Vite et bien : simulation des compétences de négociation

Essayez ce simple exercice de simulation pour développer les compétences de négociation de ceux qui sont impliqués dans vos activités de plaidoyer. Il s'agit non seulement d'une façon utile d'aiguiser les compétences de négociations, mais cet exercice peut aussi être mis à profit par une équipe de plaidoyer pour développer une véritable position de négociation sur un problème donné.

Étape 1 – Divisez les participants en groupes d'intérêts opposés, p. ex. les membres d'une communauté, les représentants d'une société privée locale, les autorités locales, les bailleurs internationaux et les compagnies des eaux internationales. Donnez-leur un projet de déclaration de politique à analyser, p. ex. sur la privatisation des services d'E&A.

Étape 2 – Au sein de leur groupe d'intérêt, les participants discutent de la déclaration, débattent de leur position et élaborent une stratégie de négociation en précisant leurs positions extrêmes (la moins tolérante et la plus tolérante).

Étape 3 – Les participants se regroupent avant d'être cette fois divisés en groupes constitués d'un représentant de chaque point de vue afin de négocier la déclaration de politique finale.

Étape 4 – Les participants se rassemblent à nouveau et discutent des points suivants :

- À l'issue de quel processus ont-ils déterminé une position de tolérance minimale et maximale ?
- Que s'est-il passé dans les groupes de négociation ?
- Quel groupe d'intérêt a gagné le plus de terrain et pourquoi ?

À l'issue de la réunion de lobbying

À l'issue de la réunion, envoyez une lettre de remerciement à la cible de votre lobbying. Le courrier comprendra un récapitulatif des points soulevés durant la discussion en faisant référence aux accords ou aux désaccords révélés durant la rencontre et indiquera les prochaines étapes.

Assurez le suivi des actions convenues lors de la réunion et partagez l'information et les détails de ce qui a été discuté durant la réunion de lobbying avec des tiers/collègues.

Assurez un suivi si votre proposition est acceptée. Proposez la création d'un comité de rédaction avec un représentant de votre organisation ; offrez les services de votre organisation pour aider la personne responsable à mettre en œuvre le changement ; si vos offres officielles sont rejetées, maintenez un contact informel ; surveillez tous les niveaux de procédure jusqu'à ce que le changement de politique devienne une réalité à tous les niveaux.

N'oubliez pas de remercier tous les intéressés et spécifiez comment vous comptez aller de l'avant.

Visites de projet

Vous trouverez peut-être que le fait de rendre visite à un projet qui fonctionne bien est une bonne façon de faire du lobbying. Le fait de voir un exemple concret de la proposition en faveur de laquelle vous militez peut convaincre des décideurs sceptiques et donner l'occasion à des membres de la communauté de s'exprimer en leur nom propre.

Le revers de la médaille tient au fait que les visites sur le terrain peuvent s'avérer coûteuses, nécessitent beaucoup de planification et un engagement de temps important de la part des participants – notamment les décideurs, qui ne souhaiteront peut-être pas s'engager dans cette voie.

Dans la pratique : organisation de visites au Bangladesh

Le VERC (Village Education Resource Centre) au Bangladesh a piloté l'approche d'Assainissement total impulsé par la communauté (Community Led Total Sanitation – CLTS) dans six districts entre mars 2001 et février 2002. Le VERC a indiqué que le concept primordial de participation communautaire et de stratégie sensible à la demande a mobilisé les communautés pour les inciter à mettre un terme à la défécation en plein air dans leur village. Le projet pilote a été couronné de succès et a prouvé que n'importe quelle communauté peut arriver à un assainissement total sans avoir recours à des subventions externes.

En février 2002, le VERC, WaterAid Bangladesh et d'autres agences ont organisé un atelier régional de quatre jours à Bogra en vue de disséminer les résultats du projet pilote. L'atelier comprenait une visite de terrain dans les zones de travail du VERC, où l'approche CLTS avait été testée avec succès. Quelque 75 participants, y compris un certain nombre d'agents des pouvoirs publics venus du Bangladesh et d'Inde, ainsi que des représentants d'ONG, ont assisté au programme.

Par la suite, une équipe composée de 36 délégués de l'État indien de Maharashtra a rendu visite au projet, accompagnée du Co-secrétaire du ministère des Collectivités locales, du Développement rural et des Coopératives auprès du gouvernement du Bangladesh. Avec le soutien et l'assistance du Programme Eau et Assainissement, l'approche CLTS est désormais actuellement testée dans l'État du Maharashtra.

Rédaction de lettres

La rédaction d'un courrier peut être un autre outil de lobbying direct et officiel dans le cadre de vos efforts de plaidoyer. Toutefois, n'oubliez pas que les personnalités en vue reçoivent beaucoup de lettres, il faudra donc vous assurer qu'une correspondance écrite est bien la façon la plus efficace et la mieux adaptée pour faire passer votre message.

Vite et bien : conseils pour la rédaction de courrier

- Soyez bref, pas plus d'une à deux pages, bien que vous puissiez annexer d'autres documents ou supports
- Votre ton doit être ferme mais courtois et vous ne devriez pas avoir d'objection à ce que la lettre soit rendue publique
- Après un bref paragraphe d'introduction, déclarez clairement le but du courrier ; essayer de faire mention d'un élément sur lequel vous êtes d'accord avec le destinataire de la lettre (pour définir un terrain d'entente)
- Corrigez l'orthographe et la ponctuation
- Veillez à ce que tous les signataires reçoivent une copie de la lettre ; transmettez une copie de la lettre à tous les acteurs influents, en n'oubliant pas de conserver vous-même une copie – ainsi qu'une copie des réponses éventuelles

Campagne publique

Notion clé : campagne publique

Une campagne publique est un processus qui consiste à mobiliser l'opinion et à l'inciter à agir pour témoigner de son soutien en faveur de vos efforts de plaidoyer ou de votre position de plaidoyer.

Le principal objectif d'une campagne publique est de prouver à vos cibles de plaidoyer que le problème en question préoccupe visiblement l'opinion et qu'il existe un vaste soutien en faveur de votre position. C'est une méthode qui peut se montrer particulièrement efficace car, très souvent, les membres du public sont des électeurs et ce sont, dans tous les cas, des consommateurs. Pris individuellement, ils n'ont sans doute guère d'influence, mais unis derrière une position donnée, ils peuvent exercer des pressions considérables.

Un objectif important est d'influencer directement la perception du public et son attitude envers une question donnée pour, finalement, modifier son comportement.

Un avantage annexe d'une campagne publique tient au fait qu'elle peut offrir une excellente opportunité de renforcement des capacités. En s'associant à des partenaires pour monter une campagne publique, les participants peuvent beaucoup apprendre mutuellement.

Votre campagne publique peut avoir un thème national, plaidant en faveur d'un changement de politique dans un pays donné ou au niveau international. Vous plaidez peut-être même en faveur d'une série de changements dans différents pays.

Quels que soient vos efforts de campagne publique, il est vital que votre position et vos déclarations soient étayées par des preuves, notamment les travaux réalisés dans le cadre de votre propre projet.

Notion clé : campagne publique adaptée

Il est vital de se rappeler que différents pays ont des lois différentes et des valeurs culturelles qui vont influencer la manière de réaliser les activités de la campagne. Dans vos plans d'action de plaidoyer, vous devriez d'ores et déjà avoir considéré ce qui est opportun, et plus encore ce qui est légal, là où se dérouleront vos actions de plaidoyer.

Ainsi par exemple, au Royaume-Uni, les organismes caritatifs agréés – comme WaterAid – doivent obéir à des directives en matière de campagnes et d'activités politiques prescrites par la Commission sur les organismes caritatifs. Ces règles veillent à ce que l'organisme fonctionne dans le respect de la loi et dans les limites de son domaine de compétences.

En particulier, les organismes caritatifs agréés doivent veiller à ce que leur campagne ne favorise pas, ni ne donne l'impression de favoriser, un parti politique particulier. De fait, les efforts de campagnes politiques – plaidant pour l'amendement d'une loi particulière – peuvent ne pas être le but essentiel d'un organisme caritatif agréé. Dans la loi britannique régissant les organismes caritatifs, les efforts de campagnes politiques doivent rester « accessoires et auxiliaires » à l'objectif premier de l'organisme caritatif.

La Commission britannique sur les organismes caritatifs a indiqué que, dans toute la mesure du possible, le but recherché devrait être d'obtenir un soutien en faveur de la campagne auprès de toute une palette de partis politiques – pour éviter que la campagne ne soit entachée de partialité et augmenter ses chances de réussite.

Tout le personnel concerné chargé des politiques et des programmes de WaterAid comme celui qui est en relation avec les médias est tenu de bien connaître le protocole n°2 de WaterAid : impératifs juridiques concernant les efforts de campagne et les activités politiques. Un résumé de ce protocole est inclus en Annexe à des fins de référence.

Voir les Outils de plaidoyer – Protocole de WaterAid relatif aux campagnes publiques ...
p. 107

Parmi les principales façons de déployer une campagne publique, on peut citer :

La publicité directe – Distincte des actions médiatiques et publicitaires (abordés plus bas), la publicité directe porte sur la création de campagnes publicitaires, l'insertion de prospectus dans des magazines ou, plus directement, leur envoi s'appuyant sur des listes de diffusion ou encore le placement de prospectus ou d'affiches là où ils ont le plus de chance d'atteindre votre public.

Cette forme d'action publicitaire directe n'est pas facile à réussir et n'est pas particulièrement bon marché. Ainsi, la création d'affiches peut s'avérer bon marché mais il est difficile de les cibler avec précision.

La publicité, si vous pouvez vous le permettre, peut s'avérer très efficace. Une annonce accrocheuse, avec un message clair sur la problématique en question, vous laisse maître de ce que vous voulez dire tout en vous permettant de demander aux gens de faire quelque chose en retour.

Vous souhaitez peut-être faire appel à un expert indépendant pour réussir vos actions de publicité directe.

Le manifeste – Un manifeste sera sans doute la pierre angulaire de toute campagne publique. Un manifeste est une brève description des messages de votre campagne, accessible au public, qui utilise un langage clair et simple pour expliquer votre position. Il doit énoncer pourquoi vous faites campagne, le problème auquel vous voulez vous attaquer et les solutions que vous proposez. Vous pouvez alors vous servir de votre manifeste dans des prospectus, des campagnes publicitaires et sur votre site Internet, comme une déclaration claire de vos revendications de campagne.

Vite et bien : se faire reconnaître

Que vous produisiez des prospectus, un manifeste, un site Internet ou même une annonce publicitaire pour la télévision ou pour la presse, vous aurez besoin de donner à votre public un moyen aisé de reconnaître votre campagne. Pour relier les différentes composantes de vos aides publicitaires, il est préférable de mettre au point une identité visuelle cohérente.

Vous aurez besoin de développer un logo ou une série d'images ou d'expressions que l'on retrouvera dans tout votre matériel de campagne et vous devriez utiliser les mêmes couleurs et les mêmes polices de caractères.

Avant de concevoir le matériel, réfléchissez bien à ce que vous comptez obtenir avec le matériel en question, les personnes auxquelles vous allez l'adresser et ce que vous attendez de votre public.

Intervention du public – Quelles actions souhaitez-vous que les partisans de votre campagne mènent ? Vos efforts de campagne publique visent peut-être à rallier des militants à votre cause pour qu'ils se jettent dans l'action. Il s'agit peut-être plutôt d'influencer la façon dont se comportent le public et les responsables politiques.

Dans un cas comme dans l'autre, votre campagne publique devrait chercher à motiver un grand groupe de personnes à agir d'une certaine manière, en faveur de vos propositions. Peut-être commencerez-vous à une échelle réduite, mais même un petit groupe d'individus peut progressivement en encourager d'autres à rallier sa cause.

Courrier de masse – Un outil de campagne populaire en Europe occidentale et aux États-Unis consiste à demander aux gens d'envoyer des lettres, des cartes postales ou des courriers électroniques à une cible donnée, en soulevant un problème particulier et en demandant des résultats précis. Il vous faudra fournir aux gens les outils nécessaires, p. ex. un spécimen de lettre, des cartes postales pré-imprimées ou un modèle de courrier électronique.

Pétitions – La collecte d'un grand nombre de signatures, avec nom et adresse, sur une feuille de papier ou par le biais d'un site Internet, peut être une manière efficace de démontrer un soutien massif en faveur de votre combat. Réfléchissez à la manière de remettre la pétition pour obtenir le maximum d'impact et n'oubliez pas d'obtenir une couverture médiatique. Veillez également à respecter la réglementation locale en vigueur en matière de protection des données.

Manifestations – Les manifestations de campagne, tels que les rassemblements autour d'un conférencier, une marche ou une veille, voire même l'organisation d'une délégation aux bureaux de votre cible, peuvent attirer une couverture médiatique. Toutefois, les manifestations de grande envergure nécessitent beaucoup de travail et peuvent s'avérer très coûteuses. Voyez s'il n'existe pas d'autres manifestations auxquelles vous pouvez vous associer, en tenant un stand d'information ou en distribuant des prospectus.

Utilisation des médias

Les médias peuvent jouer un rôle significatif dans les campagnes publiques de plaidoyer. La télévision, la radio et la presse offrent des opportunités pour toucher les décideurs et pour influencer plus largement l'opinion publique.

Les médias classiques s'adressent au grand public mais ils peuvent aussi avoir une influence considérable sur les décideurs ou les faiseurs d'opinion qui réagissent directement à des articles dans certains journaux prestigieux ou à certains programmes radiodiffusés ou télévisés, notamment s'ils sont conscients de l'influence de ce média sur l'opinion publique.

Vos travaux de plaidoyer devraient donc traiter les médias comme un outil de plaidoyer mais aussi comme une cible influente de vos efforts de plaidoyer.

Notion clé : pourquoi utiliser les médias ?

- Pour porter votre problème à l'ordre du jour politique public
- Pour rendre votre problème visible et crédible dans le débat politique
- Pour informer le public au sujet de votre problème et des solutions possibles
- Pour recruter des alliés dans les rangs de l'opinion publique et des décideurs
- Pour changer l'attitude et le comportement du public
- Pour influencer les décideurs et les leaders d'opinion
- Pour collecter des fonds pour votre cause

Comme tous les aspects de plaidoyer, les actions médiatiques exigent des objectifs clairs et des actions soigneusement planifiées. Avant d'amorcer toute campagne médiatique, vous devez d'abord planifier correctement ce à quoi vous voulez arriver avec vos efforts de plaidoyer et comment vous comptez y parvenir.

Les questions clés à vous poser sont les suivantes :

- Quel message souhaitez-vous faire passer ?
- À qui souhaitez-vous faire passer le message ?
- Comment toucherez-vous ce public ?
- Comment utiliserez-vous chaque type de média ?
- Quel timing allez-vous adopter pour vos efforts médiatiques afin de compléter vos autres stratégies ?
- Comment allez-vous mesurer votre succès ?

Il est important d'évaluer vos cibles de plaidoyer et les médias auxquels elles ont accès.

Nombre de communautés rurales ont désormais accès à la radio et certaines lisent un journal national chaque jour. Les populations urbaines industrialisées sont peut-être plus facilement influencées par la télévision alors que les publics professionnels sont plus réceptifs à des articles publiés dans des magazines et des publications phares.

Vous devez ensuite vous documenter sur les médias eux-mêmes. Quels sont les publications ou les programmes qui couvrent déjà votre problématique ou des questions analogues ? Comment identifient-ils de nouvelles histoires ? Dans quelle mesure sont-ils libres de dire ce qu'ils pensent (existe-t-il une censure) ? Quels sont le style et le format des divers programmes et publications et comment pourriez-vous y trouver une place ? Comment pouvez-vous les contacter ?

Veillez à bien comprendre le rôle de la presse dans votre pays : est-elle ouvertement critique du gouvernement ou contrôlée par celui-ci ; à quels publics s'adresse-t-elle et quels sont le style et le ton des différentes publications ?

Notion clé : TV et radio

Faire passer votre message ou votre porte-parole à la télé ou la radio est l'une des façons les plus efficaces de communiquer votre message. Il est primordial de renforcer les liens avec des journalistes de radio-télévision et de proposer systématiquement qu'un porte-parole soit interviewé pour les bulletins d'actualités afin d'obtenir cette sorte de couverture.

La télévision peut s'avérer particulièrement efficace car pour bon nombre de décideurs et de leaders d'opinion influents, les actualités et les journaux télévisés sont probablement une source essentielle d'information. Déterminez si les téléspectateurs sont bien le public que vous ciblez.

De son côté, la radio atteint un public plus vaste que tout autre média et est accessible à des personnes qui sont par ailleurs isolées de par la langue, la géographie, les conflits, l'illettrisme ou la pauvreté. La radio a aussi le pouvoir de motiver les gens en s'appuyant sur les traditions orales. Les stations de radio communautaires peuvent jouer un rôle déterminant dans l'accroissement de la participation et l'échange d'opinion, en renforçant et en diversifiant les connaissances et les compétences et prêtant attention aux besoins culturels et de santé.

Toutefois la radio est un média éphémère. Rares sont ceux qui peuvent entendre un programme une seconde fois ou qui peuvent demander qu'une information soit répétée. De surcroît, il convient de souligner que de nombreuses personnes n'ont toujours pas accès à un poste de radio ni à l'électricité ou aux piles pour le faire marcher.

Toucher les médias

Vite et bien : votre liste de contacts dans les médias

En constituant votre liste de contacts, vous pouvez communiquer rapidement vos messages à tous les médias pertinents lorsque vous avez un sujet d'actualité. Si vous vous servez de votre liste de contacts comme d'une base de données, en consignait chaque prise de contact avec un journaliste, cela vous aidera à renforcer et à entretenir des relations avec les médias.

Dans de nombreux pays, vous pouvez acheter une liste de contacts médiatiques préparée par des sociétés spécialisées mais si cette approche est trop coûteuse, vous pouvez élaborer votre propre liste en lisant, en regardant et en écoutant les médias locaux et en prenant note des sujets traités par les différents journalistes.

Vous souhaitez peut-être prendre contact avec des journalistes ou des rédacteurs en chef juste pour vous présenter et leur faire part du problème qui vous préoccupe. S'ils vous ont rencontré, ils seront plus enclins à venir vous trouver lorsqu'ils travailleront sur un sujet et ils accorderont davantage d'attention aux informations que vous leur transmettez. Consacrez du temps à l'entretien de vos relations avec les journalistes et les rédacteurs ; c'est un bon investissement qui vous permettra de leur faire part de vos idées pour voir quel aspect de votre sujet est le plus adapté à leurs besoins.

Pour pénétrer dans le cercle des médias, il faut plus que de bonnes relations. Vous ne pouvez pas toujours espérer qu'un journaliste compatissant trouvera votre sujet digne de faire l'objet d'un reportage, car bien souvent ce ne sera pas le cas. La clé d'un bon récit est de le présenter au bon moment et d'associer votre propre message à un sujet brûlant d'actualité.

Vous devriez examiner les occasions présentées par les actualités, qu'il s'agisse d'un événement naturel, d'un discours ou d'un anniversaire auquel vous pouvez associer votre histoire. Tenez un registre des événements futurs dans votre agenda pour pouvoir y associer votre problème. Une fois que votre sujet figure dans l'actualité, ne serait-ce qu'en entrefilet, il devient plus facile de faire passer votre message. Votre tâche consiste à offrir un sujet ou une opportunité photographique qui illustre une perspective nouvelle ou locale ou qui met en image un point de vue particulier.

Il est souvent crucial d'agir vite et ainsi de réunir toute l'information en un seul endroit de façon à faciliter la tâche des journalistes. Les sites Internet sont de plus en plus utilisés de cette manière pour fournir des justificatifs, des images, des citations et bien d'autres choses encore, en un seul et même lieu.

La méthode la plus commune de faire passer votre message à toutes sortes de médias est le communiqué de presse. Il s'agit d'un document imprimé qui décrit de manière concise le problème sur lequel vous souhaitez attirer l'attention des médias et qui est distribué par la poste, par télécopie, ou de plus en plus souvent, par courrier électronique aux journalistes que vous souhaitez joindre.

Un communiqué de presse bien écrit devrait faciliter la vie des journalistes en leur donnant suffisamment d'informations dans un style concis et accrocheur pour les persuader de publier un article sur votre sujet.

Les communiqués de presse peuvent remplir plusieurs fonctions :

- Annoncer un événement futur
- Faire le compte rendu d'une réunion ou rapporter des décisions
- Annoncer une nouvelle campagne ou faire un rapport d'avancement
- Fournir des informations servant de données de base
- Disséminer un discours, les détails d'un rapport, etc.

Outils de plaidoyer : un bon communiqué de presse

Un bon communiqué de presse suit généralement un format type, qui permet aux journalistes et aux rédacteurs d'accéder à des informations pertinentes aisément et rapidement.

Une série d'astuces et de conseils concernant la rédaction d'un bon communiqué de presse figure en Annexe. Un exemple de communiqué de presse y figure également.

Voir les Outils de plaidoyer – Conseils pour la rédaction de bons communiqués de presse ... p. 108 , et un exemple de communiqué de presse... p. 109

Mettre le message en avant

La publication de documents, la production de supports et le montage de campagnes publiques grâce à des animations et des rencontres avec des conférenciers seront vraisemblablement des éléments importants de tout projet de plaidoyer.

Vite et bien : des communications qui sonnent juste

Au moment de préparer une communication, cinq facteurs sont à considérer avant de l'approuver :

- Compatibilité politique et cohérence avec les plans et les priorités de l'organisation
- Identité de votre organisation
- Qualité et la teneur du produit
- Risques en termes d'image
- Risques sécuritaires pour le personnel, les partenaires et les bénéficiaires ou pour l'ensemble de l'organisation

Rapports

Des rapports peuvent servir à soutenir les activités de lobbying en transmettant des informations aux cibles et aux personnes influentes ; ils apportent également des données de base aux journalistes et aux partenaires, voire même à l'opinion publique.

La façon de présenter les résultats des recherches est aussi importante que la qualité des recherches entreprises. Dans tous les cas, il convient de réfléchir au public visé et la façon de présenter le rapport devrait être ajustée en conséquence. N'oubliez pas de mettre en place des stratégies pour disséminer votre rapport.

La plupart des rapports contiennent une synthèse (executive summary en anglais), qui est souvent la seule partie d'un rapport qui est réellement lue. Un rapport destiné à une cible de plaidoyer devrait aussi contenir une liste succincte reprenant trois ou quatre points clés ou actions pivots que vous aimeriez lui voir entreprendre.

Outils de plaidoyer : comment écrire pour être lu

Consultez l'ABC de la rédaction d'un bon texte – depuis la façon de commencer jusqu'à des conseils d'experts pour étoffer vos rapports.

Voir les Outils de plaidoyer – Comment écrire pour être lu ... p. 110

Conférences, séminaires et ateliers

Un événement public peut servir à influencer les cibles que vous invitez et vous pouvez même les inviter à prononcer un discours. Ce genre d'événements offre aussi des opportunités de couverture médiatique et de sensibilisation des journalistes, des partenaires et de l'opinion.

Bon nombre d'ONG utilisent des ateliers communautaires pour la formation et l'éducation des citoyens dans le cadre de leurs efforts de plaidoyer sur les politiques et sur leurs droits.

Les conférences animées par des conférenciers de haut niveau ou sur des sujets passionnants peuvent aussi attirer l'attention des mass médias. Dans de nombreux pays, une brochette de personnalités étrangères peut suffire à attirer une couverture médiatique.

Outils de plaidoyer : l'art du discours

Tous les événements publics feront appel à quelqu'un, peut-être un membre de votre propre équipe, pour qu'il s'exprime avec aisance et avec conviction sur le problème qui vous préoccupe devant une large audience.

Le succès de votre discours repose sur une préparation rigoureuse pour vous permettre de bien connaître votre sujet et votre public. Si vous êtes bien préparé, vous serez aussi plus sûr de vous.

Une série de conseils pour préparer et structurer une intervention publique est proposée en Annexe.

Voir les Outils de plaidoyer – Conseils sur l'art du discours... p. 114

31 S'inspire en partie de IPPF (1995) *Advocacy Guide*. Royaume-Uni.

Brochures, bulletins d'information et affiches ³¹

Les documents imprimés peuvent être utilisés dans le cadre de votre campagne publique pour sensibiliser l'opinion d'un grand nombre de personnes. Il convient de les ajuster avec des messages et des approches spécifiques, en fonction de la cible prévue. Vous devriez savoir exactement quel est votre public cible et comment vous allez distribuer les brochures ou les bulletins d'information avant de vous lancer dans la conception et la production du matériel.

Une fois que vous avez décidé qu'une brochure ou une affiche est un outil approprié pour votre campagne, vous devez la concevoir de façon à ce qu'elle ait le maximum d'impact sur votre audience. Vos titres devraient être accrocheurs tout en évitant de tomber dans le sensationnalisme. Votre document devrait présenter sobrement les faits se rapportant à votre thème de plaidoyer et énoncer clairement ce que vous attendez de votre public.

La façon dont vous allez distribuer les prospectus ou l'endroit où vous allez apposer les affiches dépendra de votre public cible et des ressources à votre disposition. Si vos ressources sont très limitées, vous choisirez peut-être de cibler la distribution très précisément sur des audiences clés.

Sites Internet

Une page Internet de campagne, ou même un microsite, offrent aux usagers une source d'information accessible et conviviale qui fait autorité. Ils peuvent aussi constituer une tribune pour échanger des idées et des points de vue. Ils donnent notamment l'occasion de mobiliser l'opinion par le biais de pétitions en ligne et de bulletins électroniques.

Votre site Internet devrait contenir des informations contextuelles sur votre projet de plaider et toute la documentation à l'appui, communiqués de presse, rapports, articles, photographies ou citations. Quiconque visitera votre site doit pouvoir y trouver facilement tout ce dont il a besoin et, dans la mesure du possible, il pourra télécharger les fichiers. Le cas échéant, cela vous permettra de produire des documents sur papier plus concis car vous pourrez inviter les gens à obtenir des renseignements complémentaires en ligne.

Toutefois, pour des millions d'habitants du monde en développement, il est encore difficile d'accéder aux sites Internet et nombreux sont les gens qui ne sont pas encore habitués à se servir d'Internet. Une conception médiocre, ou une surinformation, peut aussi empêcher les gens de trouver ce dont ils ont besoin sur un site Web.

Vidéo et saynètes/théâtre de rue

Le théâtre de rue ou des animations publiques de ce genre peuvent contribuer à sensibiliser les membres d'une communauté et à mobiliser un public plus vaste. C'est aussi un outil primordial grâce aux opportunités qu'il offre aux parties prenantes de raconter leur propre histoire et de s'impliquer dans des activités de plaider.

Le théâtre donne l'occasion de présenter des faits et des problèmes d'une façon divertissante et accessible mais culturellement sensible. Dans bon nombre de sociétés, le théâtre est une forme de communication qui permet d'exprimer librement son point de vue. Toutefois, le nombre de personnes qu'il permet de toucher est limité par rapport à d'autres méthodes de communication et certains analystes lui reprochent de banaliser des problèmes graves.

La vidéo est un outil de plaider relativement coûteux. Elle comporte cependant l'avantage d'avoir un impact potentiel auprès des publics peu éduqués (en supposant toutefois que des installations de visionnage existent) et des publics des pays industrialisés de plus en plus attirés par les présentations audiovisuelles plutôt que par les documents écrits.

32 S. T. Kwame Boafo (sans date) cité sur le site Internet du Centre de recherches pour le développement international www.idrc.org

Notion clé : communication participative sur le développement : perspective africaine ³²

Dans le milieu de la communication en Afrique, compte tenu de l'accès limité aux mass médias pour une partie de la population, notamment les segments marginalisés qui vivent dans les communautés rurales reculées, les capacités de communication des communautés locales reposent sur les ressources et les circuits médiatiques traditionnels (chefs coutumiers, théâtre, concerts, chansons, récits, marionnettes, percussion, danse, etc.). Ces circuits servent de canaux pour la collecte, le traitement et la diffusion de l'information dans de nombreuses communautés rurales et abordent souvent les intérêts et les préoccupations du moment dans la langue locale et dans des contextes culturels que les membres de la communauté peuvent comprendre aisément et auxquels ils peuvent facilement s'identifier.

L'application efficace des approches et stratégies de communication participative en matière de développement au niveau communautaire devrait explorer l'utilisation et l'exploitation des instruments et des ressources de communication traditionnels. Les médias traditionnels constituent souvent des méthodes efficaces pour parler des problèmes de développement.

Les médias traditionnels fournissent des approches de communication transversales pour stimuler la discussion et l'analyse des problèmes et pour sensibiliser et mobiliser les communautés en faveur du développement. Toutefois, il faut faire preuve de prudence afin de ne pas romancer les aptitudes et l'impact des médias traditionnels en matière de développement. Comme d'autres moyens de communication et d'information, ils présentent des faiblesses et des contraintes en termes de temps et d'espace ; ils s'avèrent particulièrement déficients pour la dissémination simultanée d'informations concernant des problèmes de développement auprès de populations dispersées sur un vaste rayon géographique.

Les recherches et l'expérience dans l'utilisation de médias traditionnels suggèrent qu'ils sont particulièrement efficaces pour la communication participative en matière de développement dans les communautés rurales lorsqu'ils sont associés à des ressources de communication de masse, notamment la radio. Le défi auquel sont confrontés les praticiens de la communication participative du développement dans les pays d'Afrique est de se montrer suffisamment au fait des potentiels et des limites intrinsèques des médias traditionnels et suffisamment adroits pour les exploiter et les associer à d'autres formes de communication et d'information pour le développement.

Section 7 Suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation de l'impact du plaidoyer peuvent s'avérer des tâches délicates. Bon nombre omettent cette étape, bien qu'elle fasse partie intégrante de leur plan de plaidoyer. Néanmoins, le suivi et l'évaluation des programmes de plaidoyer sont un stade important et incontournable de votre action.

Dès le départ, le suivi et l'évaluation doivent être au cœur de votre plan d'action de plaidoyer. Ces fonctions s'effectuent parallèlement à la recherche, à la planification et à l'exécution de votre projet et influencent vos actions à chaque étape.

En l'intégrant dès le départ dans la planification de vos efforts de plaidoyer, vous pouvez relier les buts que vous voulez atteindre avec l'élaboration d'indicateurs de réussite.

Un suivi permanent agit comme une façon de mesurer les progrès que vous avez accomplis à chaque étape. En réalisant une évaluation périodique, vous pouvez identifier les impacts qu'ont vos travaux de plaidoyer au fil de la planification et de l'exécution du projet. L'évaluation consiste non seulement à analyser le résultat final, par exemple, l'achèvement d'une mission, mais aussi à jauger son impact à plus long terme.

Le suivi et l'évaluation reposent sur la collecte et l'analyse d'informations concernant les aspects positifs et négatifs, et les impacts, de vos activités et leur progression.

Ce que vous apprendra ce chapitre

- Ce que sont le suivi et l'évaluation et pourquoi ils sont importants
- La différence entre le suivi et l'évaluation
- Les aspects du travail qui peuvent être suivis et évalués
- Certains des défis que présentent le suivi et l'évaluation des actions de plaidoyer
- Les questions dont vous pouvez vous servir pour passer en revue les progrès de votre plaidoyer

Un test de la qualité de la planification de votre plaidoyer repose sur la facilité avec laquelle vos projets peuvent être suivis et comment vos impacts peuvent être évalués. (Consultez le cycle de planification de plaidoyer p. 30).

Les projets qui ont des objectifs, des indicateurs, des cibles et une analyse des parties prenantes clairs rendent le suivi très simple. En revanche, si vos objectifs sont vagues et imprécis, il devient quasiment impossible de suivre et d'évaluer vos progrès.

Suivi

Le suivi c'est « l'examen systématique et continu qui mesure les progrès d'une tâche au fil du temps pour vérifier que les « choses progressent comme prévu » et pour permettre d'effectuer des ajustements de façon méthodique ». ³³

Votre suivi devrait examiner le bon fonctionnement de vos plans dans la pratique. Le but premier du suivi est de décider si vos plans et vos pratiques ont besoin d'être ajustés en fonction de nouvelles informations ou d'éléments qui n'évoluent pas comme on pouvait s'y attendre ou encore pour tenir compte de facteurs inattendus. Un suivi efficace affichera des signaux d'alerte si quelque chose ne marche pas. Il contribuera également à guider vos actions pour veiller à ce qu'elles soient aussi performantes que possible.

Même si votre objectif de plaidoyer reste cohérent, vous aurez besoin d'être prêt à revoir vos activités à la lumière de ce qui ressort du suivi au fil de l'évolution de votre action et en fonction des réactions de vos cibles.

33 Bakewell, O., Adams, J. & Pratt, B. (2003) *Sharpening the Development Process. A Practical Guide to Monitoring and Evaluation.* Intrac Praxis Guide No. 1

Évaluation

L'évaluation est « l'examen périodique qui mesure la pertinence, la performance, l'efficacité et l'impact d'une tâche par rapport à ses objectifs déclarés. Une évaluation est généralement entreprise à une étape importante du développement d'un projet, p. ex. à la fin d'une période de planification, lorsque le projet entre dans une nouvelle phase ou en réponse à un problème critique particulier ». ³⁴

34 op cit.

L'évaluation mesure si les objectifs d'une activité ont bien été atteints, comment ils ont été atteints et les leçons que l'on peut tirer de ce succès ou de cet échec.

Quelle est la différence entre le suivi et l'évaluation ?³⁵

35 op cit

Le suivi fait partie intégrante du système de gestion. Il est généralement effectué par ceux qui travaillent quotidiennement sur le projet. L'équipe de suivi comprendra au moins le personnel de projet mais il est toutefois préférable que les utilisateurs du projet participent aussi au suivi.

Une évaluation mesurera les progrès accomplis par le projet, non seulement dans l'exécution de ses activités mais aussi dans la réalisation de ses objectifs et de son dessein global. Elle évaluera quels changements sont survenus du fait du déroulement du projet – qu'il s'agisse des changements prévus ou des changements inattendus.

Le suivi et l'évaluation s'attachent l'un et l'autre à répondre aux questions liées aux résultats, aux objectifs et aux impacts. L'expérience a montré qu'il est très difficile de mesurer les progrès dans la réalisation des objectifs par des évaluations périodiques si les informations n'ont pas été recueillies tout au long du projet. Il est encore plus difficile de comprendre l'impact d'un projet à moins que les changements n'aient fait l'objet d'un suivi régulier.

Le système de suivi et d'évaluation devrait fournir la preuve que le projet a engendré une série d'effets immédiats et de changements à long terme. Le système doit pouvoir démontrer que cette preuve est à la fois crédible et valide.

Tableau résumant les différences entre suivi et évaluation : ³⁶

36 Bakewell, O. et al, op cit

	Suivi	Évaluation
Situation dans le temps	Continu, tout au long du projet	Examen périodique à un point important dans le déroulement du projet – fin de projet, mi-parcours d'un projet, changement de phase
Portée	Activités quotidiennes, résultats, indicateurs de progrès et de changement	Mesure les résultats globaux et les progrès vers la réalisation des buts et objectifs
Principaux participants	Personnel du projet, utilisateurs du projet	Évaluateurs/facilitateurs externes, usagers du projet, personnel du projet, bailleurs
Processus	Réunions périodiques, interviews – bilans mensuels, trimestriels, etc.	Réunions spéciales, exercices de collecte de données supplémentaires, etc.
Résultats écrits	Comptes rendus et points réguliers avec les usagers du projet, la direction et les bailleurs	Compte rendu écrit avec recommandations d'ajustement du projet – présenté lors d'ateliers avec les différentes parties prenantes

Vite et bien : évaluation de l'impact

L'évaluation d'impact est une analyse systématique des changements durables ou importants – qu'ils soient positifs ou négatifs, voulus ou non – dans la vie des gens, survenus du fait d'une action ou d'une série d'actions donnée. (Roche, 1999, Oxfam)

Quels sont les aspects des travaux de plaidoyer qui peuvent faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation ?

Les activités élémentaires devraient faire l'objet d'un suivi régulier par le biais d'une documentation simple, facile à traiter et à gérer (voir quelques exemples d'intrants et de résultats qui pourraient faire l'objet d'un suivi dans l'encadré ci-dessous). Le suivi fonctionne mieux lorsque l'information générée par le processus est à la fois utile et bien utilisée et cela exige qu'elle soit enregistrée correctement et présentée de façon compréhensible.

Vous devriez également prévoir des temps de bilans spécifiques dans votre planning ; des moments où vous puissiez vous arrêter pour faire le point sur vos progrès, examiner les indicateurs et les actions futures et envisager si vous avez besoin de revoir votre plan, d'en modifier l'orientation ou de rediriger des ressources le cas échéant.

Les plans de plaidoyer nécessitent inévitablement des choix et des orientations stratégiques que votre suivi devrait mettre en lumière. Devriez-vous continuer de travailler avec tel ou tel partenaire ? Devriez-vous travailler à un rythme plus lent pour atteindre vos buts ? Ou au contraire, devriez-vous travailler seul et plus vite pour atteindre vos buts ?

Vite et bien : intrants et résultats

Ci-après figurent **quelques exemples** de données que vous pouvez stocker à des fins de suivi :

Intrants : résumer les ressources que vous avez consacrées au projet et les actions que vous avez prises : le nombre de courriels envoyés, les plans que vous avez élaborés, le cahier des charges des recherches, le nombre de prospectus produits (échancier, temps passé par le personnel, finances), plan de plaidoyer, plans de lobbying, séances de formation, réunions organisées, etc.

Résultats : enregistrez les résultats immédiats des actions : réactions aux courriels, information que vous recherchez dans le cadre de votre campagne, rapports produits et/ou publiés, comptes rendus de réunion, comptes rendus de visite, adhésion à des réseaux, nombre de mentions de votre campagne au Parlement, articles de presse, etc.

Un suivi efficace aide à orienter vos actions pour veiller à ce qu'elles soient aussi efficaces que possible. Il fournit également les informations requises en termes de transparence (y compris les comptes rendus à donner aux bailleurs et à votre propre organisation), pour mesurer et améliorer vos performances, accroître et documenter votre apprentissage et renforcer vos communications.

Dans la mesure du possible, vous devriez mesurer les indicateurs tant quantitatifs (chiffrés) que qualitatifs (textuels). La plupart des travaux de plaidoyer provoquent des effets qui ne peuvent pas être consignés statistiquement : la qualité et le ton des discours prononcés par des personnalités en vue, les réseaux créés, les projets d'accords et de politiques. Dans ce cas, il vous faudra décrire l'activité et votre analyse par le biais d'un compte rendu écrit. L'enregistrement de ce genre de données sous forme de nombres peut empêcher de l'apprécier à sa juste valeur.

Les interactions entre les activités, les résultats, les produits et les objectifs ne sont ni simples ni même faciles à prédire. Chaque étape dépend, dans une certaine mesure, de la réaction de ceux qui ont été la cible de l'activité de plaidoyer.

Vous devez vous attendre à l'indifférence, à la résistance et à l'opposition et donc vos progrès dépendront des actions de personnes extérieures au projet. Si votre objectif de plaidoyer peut rester constant, vos activités auront peut-être besoin d'être repensées à la lumière de la cible de votre plaidoyer et de certains autres développements ; votre suivi devrait vous aider dans ce sens.

Quels sont les défis que présentent le suivi et l'évaluation des actions de plaidoyer ?

Un grand nombre de tâches de suivi et d'évaluation des ONG – et pas seulement le plaidoyer – restent généralement axées sur les intrants et les produits en accordant moins d'attention aux résultats et à l'impact, qui sont pourtant des points plus exigeants mais finalement plus importants.

L'évaluation consiste à mesurer les impacts du plaidoyer et elle est empreinte de défis méthodologiques. Certaines difficultés particulières associées à l'évaluation de l'impact du plaidoyer – par opposition à l'impact des réalisations pratiques liées à un projet – sont énumérées ci-dessous :

- Le plaidoyer est souvent une activité de longue haleine et un changement de politique peut être graduel et très lent ; de plus, sa mise en application peut avoir beaucoup de retard par rapport au changement législatif. Il est souvent difficile de dire à quel moment précis est intervenu un changement important
- Le processus de changement est souvent imprévisible
- Objectifs multiples – les objectifs de plaidoyer sont parfois axés sur les processus et comprennent des changements de politique, des changements de programme, la création de réseaux, l'ouverture d'un espace démocratique pour des citoyens et davantage de transparence de la part des prestataires de service
- Des processus cachés de prise de décision peuvent être utilisés par les bureaucraties et les responsables politiques
- Les liens de cause à effet sont généralement difficiles, voire impossibles, à établir clairement car vous allez travailler en vous servant d'un certain nombre d'outils de plaidoyer pour tenter d'influencer votre cible ; il sera peut-être difficile de savoir quelle activité a fait basculer la décision du décideur
- Le plaidoyer est souvent mené par le biais de réseaux et de coalitions et si cela permet vraisemblablement d'augmenter la visibilité et la portée de ces actions, il devient plus difficile d'attribuer les résultats à l'action d'une organisation donnée ou d'évaluer la contribution exacte d'une organisation ou d'un groupe particulier
- Différentes approches sont souvent utilisées simultanément, certaines plus conflictuelles, d'autres articulées autour d'un débat privé. Ce mélange peut être efficace mais il fait qu'il est difficile d'évaluer la contribution de chaque approche
- La plupart des activités de plaidoyer ont un caractère unique et ne présentent pas de répétition

Comment pouvez-vous faire le bilan de vos activités de plaidoyer ?

Malgré tous les défis associés à l'évaluation du plaidoyer, les résultats et l'impact des travaux de plaidoyer ont besoin d'être consignés. Dans la mesure du possible vous devez mesurer tant les indicateurs quantitatifs que les indicateurs qualitatifs.

Inévitablement, les indicateurs permettant de mesurer la progression vers les objectifs de plaidoyer seront principalement qualitatifs. Il s'agira souvent de faux indicateurs, car le plaidoyer est souvent une notion abstraite (tout particulièrement ses résultats intermédiaires avant l'obtention du changement de politique). Cela rend le suivi et l'évaluation du plaidoyer plus difficile, mais les principes restent les mêmes.

Dans la pratique, il sera nécessaire d'assurer le suivi du plaidoyer de multiples façons, y compris, par exemple : le suivi de votre cible, de vos relations, des médias, de votre image et de l'opinion publique. Toutefois, il est vital que le système de suivi et d'évaluation ne devienne pas trop complexe – faites en sorte qu'il reste simple.

Compte tenu des résultats contestés du plaidoyer, il sera utile que les données recueillies pour le suivi et l'évaluation puissent être triangulées – en employant différentes sources d'information, différentes méthodes de collecte des données et différentes personnes pour recueillir les données.

Les activités de plaidoyer doivent aussi être examinées périodiquement à la lumière des desseins de votre organisation pour veiller à ce qu'elles gardent le cap et n'absorbent pas les ressources sans pouvoir justifier ou rendre compte de leur utilisation.

Le « Guide de formation au plaidoyer » de R.R. Sharma³⁷ comprend un questionnaire d'auto-évaluation qui constitue un bon point de départ pour que ceux qui envisagent de mener des travaux de plaidoyer puissent passer leur progrès en revue.

Vous souhaitez peut-être répondre à ces questions en groupe ou plutôt individuellement, avant de mettre vos résultats en commun à des fins d'analyse.

Objectif de plaidoyer

- Votre objectif de plaidoyer avance-t-il correctement ou avez-vous rencontré des obstacles ? Quels sont ces obstacles et comment peuvent-ils être surmontés ?
- Que pouvez-vous faire d'autre pour avancer vers votre objectif ? La formation de nouvelles alliances ou l'augmentation de vos contacts avec les médias vous aideraient-elles à faire avancer votre objectif au sein du processus de prise de décision ?
- Si votre objectif ne semble pas réalisable, devriez-vous le modifier ? Qu'est-ce qui serait réalisable ?
- Pourriez-vous atteindre une partie de vos objectifs par la négociation ou en faisant des concessions ?
- Dans quelle mesure le changement de programme/de politique reflète-t-il votre objectif ? Avez-vous totalement atteint votre objectif, en partie ou pas du tout ?
- Pouvez-vous/devriez-vous essayer d'atteindre le reste de vos objectifs au cours du prochain cycle de prise de décisions ?
- Ou devriez-vous passer à un objectif de plaidoyer entièrement nouveau ? Quels sont les avantages et les inconvénients de chaque décision ?
- Le changement de programme/de politique a-t-il fait une différence vis-à-vis du problème qui vous préoccupe ? Si vous avez atteint tout ou partie de votre objectif, cela a-t-il eu l'impact escompté ?

Communication/transmission du message

- Votre message a-t-il atteint vos publics clés ? Si non, comment pourriez-vous faire en sorte de mieux toucher vos publics ?
- Vos publics ont-ils réagi de façon positive à votre message ? Quels sont les messages qui ont fonctionné ? Pourquoi ? Lesquels n'ont pas marché et pourquoi ? Comment pouvez-vous modifier les messages qui n'ont pas été efficaces ?
- Quels modes/formats de transmission ont donné de bons résultats ? Lesquels n'ont pas marché et pourquoi ? Comment ces supports peuvent-ils être modifiés ou améliorés ?
- Avez-vous obtenu une couverture dans les médias ou dans la presse ? Est-ce que cela a aidé vos efforts ? Comment pourriez-vous améliorer vos rapports avec les médias ?

37 Sharma, R. R., sans date. *An Introduction to Advocacy: Training Guide*. Support for Analysis and Research in Africa (SARA) et Health and Human Resources Analysis for Africa (HHRRA), USAID Office of Sustainable Development, États-Unis.

Utilisation des recherches et des données

- En quoi l'utilisation des données et des recherches a-t-elle valorisé vos efforts ?
- Les données ont-elles été présentées de façon claire et convaincante ? Comment pourriez-vous améliorer votre présentation ?
- Votre effort de plaidoyer a-t-il soulevé de nouvelles questions de recherche ? Faut-il plus de données pour soutenir votre objectif de plaidoyer ? Si oui, les données sont-elles disponibles ailleurs ou avez-vous besoin d'entreprendre des recherches ?

Processus de prise de décision

- En quoi le processus de prise de décision est-il plus ouvert grâce à vos efforts ?
- Sera-t-il ou non plus facile de toucher et de convaincre les décideurs la prochaine fois ? Pourquoi ?
- Y a-t-il plus de personnes/d'organisations impliquées dans le processus de prise de décision que lorsque que vous avez commencé vos efforts et si oui, combien ? En quoi cela a-t-il favorisé ou entravé vos efforts ?
- Comment pourriez-vous améliorer la façon de faire avancer le processus de prise de décision ?
- Quelles autres stratégies pouvez-vous poursuivre afin de faire avancer la discussion ? Devriez-vous cibler d'autres décideurs ? Devriez-vous envisager différentes activités, p. ex. des co-séminaires d'apprentissage ?

Formation d'alliances

- Comment votre coalition a-t-elle réussi à attirer l'attention sur le problème et à mobiliser un soutien en faveur de l'objectif de plaidoyer ?
- L'information a-t-elle été distribuée aux membres de la coalition d'une manière opportune ? Comment pourrait-on améliorer la diffusion de l'information ?
- Existe-t-il des conflits en suspens au sein de la coalition ? Comment pourraient-ils être traités et résolus ?
- Existe-t-il un haut niveau de coopération et d'échange d'information entre les membres de la coalition ? Comment les relations au sein de la coalition pourraient-elles être mises en valeur ?
- La coalition a-t-elle perdu ou gagné des membres ? Comment pouvez-vous recruter de nouveaux membres et/ou empêcher les membres de partir ?
- La coalition offre-t-elle à ses membres des opportunités de développement des capacités de leadership ?
- En quoi votre réseau a-t-il été utile au plaidoyer ? Comment pourriez-vous élargir votre réseau ?

Gestion globale/questions organisationnelles

- Vos efforts de plaidoyer sont-ils financièrement viables ? Comment pourriez-vous mobiliser des ressources supplémentaires ?
- Le système comptable est-il adéquat ? Pouvez-vous fournir aux bailleurs une comptabilité détaillée des dépenses engagées ?
- Comment auriez-vous pu utiliser vos ressources financières de façon plus performante ?

- Tous les événements ont-ils été organisés avec succès et les réunions se sont-elles déroulées sans problème ? Si non, pourquoi pas ? Comment pourrait-on améliorer la logistique ?
- Vous ou votre groupe vous sentez-vous accablé ou découragé ? Comment pourriez-vous obtenir plus d'aide ?
- Devriez-vous réviser votre objectif à la baisse ou étendre votre calendrier pour rendre vos efforts plus faciles à gérer ?

Complément d'informations

– Sites Internet utiles pour les travaux de plaidoyer

Les organisations, réseaux et instituts suivants peuvent vous fournir d'autres ressources et informations pour votre travail de plaidoyer et de renforcement des capacités.

African Civil Society Network on Water and Sanitation (ANEW)

Site Internet : www.freshwateraction.net/anew ; **Email :** anew@majinaufanisi.org

ANEW, le Réseau de la société civile africaine pour l'eau et l'assainissement, a été lancé en décembre 2003, au cours de la Conférence panafricaine des ministres africains de l'eau (AMCOW) sur le partenariat et la mise en œuvre des questions liées à l'eau à Addis Abeba. Ce lancement a fait suite à une réunion de démarrage en octobre 2003 où plus de 40 représentants d'ONG et de réseaux africains travaillant sur des questions liées à l'eau dans l'ensemble du continent se sont réunis à Nairobi pour une rencontre de trois jours organisée par le Réseau d'action pour l'eau (FAN) et le Centre international de liaison pour l'environnement (Environment Liaison Centre International – ELCI). ANEW entend promouvoir le dialogue, l'apprentissage et la coopération sur les questions liées à l'eau dans la région.

CIVICUS www.civicus.org

CIVICUS (l'Alliance mondiale pour la participation des citoyens) est une alliance internationale qui s'attache à renforcer l'action citoyenne et la société civile dans le monde entier. CIVICUS cherche à amplifier les voix et l'opinion des gens ordinaires ; le réseau donne corps à la gigantesque énergie créatrice du secteur embryonnaire de la société civile. La mission de CIVICUS est de créer une communauté mondiale de citoyens informés, inspirés et engagés, résolument décidés à relever les défis qui confrontent l'humanité. CIVICUS est convaincue que la bonne santé d'une société est directement liée au degré d'équilibre entre l'État, le secteur privé et la société civile. Les ressources et les services offerts par CIVICUS comprennent des liens vers d'autres groupes de la société civile et un certain nombre de boîte à outils des forces vives. Vous pouvez adhérer à e-CIVICUS en ligne – un bulletin hebdomadaire gratuit qui promeut l'expression et l'engagement dans la vie civique.

Dew Point Resource Centre www.dewpoint.org.uk

Le DEW Point Resource Centre a été établi pour générer et disséminer des connaissances au nom du ministère britannique pour le Développement international (DFID) et ses partenaires de développement dans les domaines du changement climatique, de l'environnement, de l'eau et l'assainissement et de la gestion des ressources en eau.

DRC Citizenship, Participation and Accountability www.drc-citizenship.org

Le Centre de recherche en développement pour la citoyenneté, la participation et la transparence (Citizenship DRC) est un réseau international de chercheurs et de militants qui explore de nouvelles formes de citoyenneté pour faire des droits une réalité. Le but de Citizenship DRC est de mieux comprendre comment soutenir les efforts des pauvres et des groupes marginalisés pour définir et revendiquer leurs droits. Le réseau se concentre sur les relations entre les pauvres, ceux qui sont tenus à l'écart et les institutions qui affectent leur vie et comment ces relations peuvent être transformées. Vous pouvez vous inscrire en ligne pour recevoir des bulletins d'information par courrier électronique.

End Water Poverty (EWP) www.endwaterpoverty.org

End Water Poverty est la campagne internationale qui entend mettre un terme à la crise mondiale de l'eau et l'assainissement. La coalition est constituée d'organisations qui, partageant la même vision à travers le monde, font pression pour une action urgente et un leadership de la part des bailleurs comme des gouvernements. La campagne End Water Poverty entend veiller à ce que les gouvernements fournissent un accès à l'eau et l'assainissement aux plus pauvres du monde en changeant les politiques et les pratiques sur la base de principes fondamentaux d'équité,

de réduction de la pauvreté, de pérennité des services et de transparence. La campagne plaide pour qu'un plan d'action mondial en faveur de l'eau et de l'assainissement soit mis en œuvre, supervisé par un groupe d'action international, pour que 70 % de l'aide consacrée à l'eau et l'assainissement soit destinée aux pays les plus pauvres ; et pour que les ressources en eau soient protégées et partagées équitablement. Pour en savoir plus, consultez le Programme d'action posté sur le site Internet de la campagne.

Freshwater Action Network (FAN) www.freshwateraction.net

Le Réseau d'action pour l'eau est un réseau de plaidoyer en faveur de l'eau créé en 2000 pour veiller à ce que les organisations de la société civile de l'hémisphère sud travaillant sur des questions liées à l'eau soient fortement représentées dans les tribunes sur les politiques internationales de l'eau et pour que leurs voix soient entendues durant les débats sur l'eau, débats de plus en plus politisés. Le FAN est ouvert à toutes les ONG, aux organisations communautaires et aux réseaux d'ONG qui s'intéressent aux politiques de l'eau et qui sont motivés par les objectifs du FAN. Vous pouvez vous abonner à leur bulletin électronique en ligne.

Freshwater Action Network Central America (FAN-CA)

Site Internet : visitez www.freshwateraction.net et cliquez sur l'Amérique centrale (label FAN-CA) sur la carte du monde

Le Réseau d'action pour l'eau – Amérique centrale (FAN-AC) est un réseau régional d'organisations sociales créé pour promouvoir l'influence des acteurs locaux et nationaux dans l'élaboration des politiques de l'eau à tous les niveaux. FAN-AC comprend des réseaux nationaux au Costa Rica, au Guatemala, au Honduras, au Nicaragua, au Panama et au Salvador. Il promeut le renforcement des capacités des organisations sociales par le biais de l'échange d'expériences, de la formation, de la diffusion d'information et de la dissémination de leurs activités. FAN-AC est un réseau bien implanté qui participe et encourage le développement et la mise en œuvre de stratégies communautaires durables et de politiques de gestion de l'eau.

Courriel : fancaregional@gmail.com

Services d'information IDS www.ids.ac.uk/ids/info

Le service d'information de l'IDS soutient une vaste communauté internationale très variée par le biais de toute une gamme de ressources, de partage des connaissances et de service-conseil. Si chaque service dispose d'une approche, d'un public et d'un centre d'intérêt précis, tous partagent un même objectif : aider la recherche et le savoir sur le développement à toucher ceux qui peuvent s'en servir pour réduire la pauvreté et l'injustice. Par le biais du service d'information d'IDS, vous pouvez accéder à une vaste gamme de réseaux de connaissances qui sont soit des services de développement à caractère général, soit des services spécialisés (y compris sur la problématique du genre, la santé, la gouvernance, les moyens de subsistance et la participation).

Institute for Development Studies IDS (Équipe PPSC) www.ids.ac.uk/ids/Part

L'équipe Participation, Pouvoir et Changement Social (PPSC) explore les concepts et les méthodes de « participation » et comment elles peuvent être utilisées pour améliorer les interactions complexes entre la société et les politiques générales. En se concentrant sur la recherche, l'innovation et l'apprentissage dans les approches participatives basées sur les droits, l'équipe travaille en partenariat avec divers collaborateurs à travers le monde pour générer des idées et des actions en faveur du changement social. L'équipe met l'accent sur l'apprentissage et la réflexion au niveau interne, ainsi que sur le respect de la voix d'autrui et de la diversité. Elle adopte une perspective citoyenne du développement.

International Budget Project (IBP) www.internationalbudget.org

Le Projet pour un budget international a été créé en 1997 pour nourrir la croissance de la capacité de la société civile afin d'analyser et d'influencer les processus budgétaires des gouvernements, leurs institutions et leurs résultats. Le but premier du projet est de rendre les systèmes budgétaires plus réactifs aux besoins de la société et par conséquent plus transparents et plus redevables auprès du public. Le Projet s'efforce en particulier d'aider les recherches appliquées utilisées dans les débats politiques permanents ainsi que les recherches sur les effets des politiques budgétaires sur les pauvres. L'IBP travaille essentiellement avec des chercheurs et des ONG dans les pays en développement et les nouvelles démocraties. Parmi ses activités figurent son rôle de plate-forme d'information sur le budget de la société civile et la construction de réseaux budgétaires régionaux et internationaux.

International Water and Sanitation Centre (IRC) www.irc.nl

Depuis sa création en 1968, le Centre international pour l'eau et l'assainissement (IRC) a facilité l'échange, la promotion et l'utilisation de connaissances pour que les gouvernements, les professionnels et les organisations puissent aider les hommes, les femmes et les enfants pauvres des pays en développement à obtenir des services d'eau et d'assainissement qu'ils utiliseront et sauront entretenir. Parmi les thèmes de leurs travaux figurent la gouvernance, la démultiplication, la problématique du genre et les communications. Il dispose d'une base de données bibliographiques sur les services d'eau et d'assainissement dans les pays en développement avec un nombre croissant de documents disponibles sur Internet. Vous pouvez vous abonner à son bulletin électronique hebdomadaire *Source Weekly* par le biais du site Internet en tapant www.irc.nl/source

Just Associates www.justassociates.org

Just Associates (JASS) est un réseau d'activistes, d'érudits et de formateurs populaires dans 13 pays du monde résolument décidés à accroître la voix, la visibilité et le pouvoir organisationnel des femmes pour avancer vers un monde plus juste, plus équitable et plus durable. Les publications et la documentation du réseau sont le produit d'une analyse collective animée, de recherche-action et d'autres formes de réflexion et d'apprentissage entre et avec des personnes profondément impliquées dans des initiatives de justice sociale à travers le monde. Tous cherchent à jeter des passerelles entre théorie et pratique, chercheurs et praticiens, afin d'aiguiser leurs connaissances et leur action. Leur site Internet présente toute une panoplie de ressources utiles.

Overseas Development Institute RAPID programme (ODI RAPID) www.odi.org.uk/rapid

Le programme de recherche et de politique en développement de l'ODI (RAPID) vise à améliorer l'utilisation des recherches et des données probantes en matière de politiques et de pratiques de développement par le biais de recherches, de conseils et de débats. RAPID produit une gamme étoffée d'informations, de publications et de boîtes à outils en ligne ou imprimées, autant de ressources destinées aux chercheurs, décideurs et praticiens et visant à maximiser l'impact des éléments probants sur la recherche relative aux politiques générales. Les outils sont regroupés sous les rubriques Outils de recherche, Outils d'évaluation du contexte, Outils de communication et enfin Outils d'influence politique. Vous pouvez également vous abonner au bulletin d'information RAPID pour obtenir des mises à jour en ligne.

Streams of Knowledge – STREAMS www.streams.net

Streams of Knowledge est une coalition mondiale de Centres de ressources sur l'eau et l'assainissement. STREAMS cherche à renforcer les capacités de diverses parties prenantes dans le secteur de l'eau et l'assainissement par des initiatives de formation, de plaidoyer et de recherche en faveur du développement de politiques favorables aux pauvres pour la mise en œuvre durable de services d'eau, d'assainissement, de santé et d'hygiène pour tous. STREAMS promeut des approches axées sur les individus et les ressources figurant sur son site Internet comprennent des informations sur le suivi participatif et sur les réseaux et organisations travaillant dans le domaine de l'eau en Asie Pacifique.

The Institute for Democracy in South Africa www.idasa.org.za

L'institut pour la démocratie en Afrique du Sud (IDASA) est une organisation indépendante d'intérêt public engagée dans la promotion d'une démocratie durable basée sur une citoyenneté active, des institutions démocratiques et la justice sociale. IDASA est un institut basé en Afrique du Sud mais, ces derniers temps, elle a entrepris des travaux ailleurs – le plus souvent en Afrique sub-saharienne. IDASA gère un certain nombre de programmes, y compris un programme de capacitation des communautés et des citoyens ainsi qu'une vaste gamme de ressources utiles sur le renforcement des capacités institutionnelles pour le plaidoyer et le développement organisationnels. Abonnez-vous en ligne au bulletin de l'IDASA.

Unité du Rapport sur le développement humain (RDH) du PNUD <http://hdr.undp.org>

La mission déclarée de l'unité RDH au sein du Programme des Nations Unies pour le Développement est de concevoir des systèmes et des outils afin d'encourager les plus hautes normes de qualité concernant les Rapports régionaux et nationaux sur le développement humain et d'accroître leur impact sur les ordres du jour politiques. La section « *Thematic Resources* » [Ressources thématiques] (dans le menu *NHDR Workspace* puis *Authoring Support*) de ce site Internet fournit une vue d'ensemble des principales ressources thématiques sur le

développement humain ainsi que des informations sur des outils de recherche pertinents : y compris des journaux, documents de travail, listes de documentation, des catalogues documentaires, des rapports, données statistiques, bulletins d'information, liens Internet et outils de recherche. Consulter le site <http://hdr.undp.org/en/nhdr>

WaterAid www.wateraid.org

WaterAid permet aux populations les plus pauvres du monde d'accéder à l'eau potable, à des services d'assainissement et à l'éducation à l'hygiène. Ces droits humains fondamentaux sous-tendent la santé, l'éducation et les moyens de subsistance et constituent la première étape essentielle de la lutte contre la pauvreté. WaterAid travaille avec des partenaires locaux qui comprennent les enjeux du terrain. Elle les dote des compétences requises et leur apporte le soutien nécessaire pour aider les communautés à monter et gérer des projets réalistes et durables qui répondent à leurs besoins concrets. WaterAid mène également des actions de plaidoyer à l'échelle locale et internationale pour changer les politiques et les pratiques et veiller à ce que soit reconnu le rôle vital de l'eau et l'assainissement dans la réduction de la pauvreté. Inscrivez-vous en ligne pour recevoir le bulletin électronique *Water Matters*.

Centre de ressources WELL au WEDC www.wedc.ac.uk/well/

Le WEDC est l'un des instituts de recherche et d'éducation les plus reconnus au niveau mondial qui vise à améliorer l'accès des pauvres aux infrastructures et aux services dans les pays à faible et moyen revenus. Le WEDC est basé dans le Département du Génie Civil de l'université de Loughborough au Royaume-Uni. Il héberge le centre de ressources WELL pour l'eau, l'assainissement et la santé environnementale. Il fournit des informations dans une variété de formats ainsi qu'un soutien technique et offre des liens vers d'autres ressources générales liées au secteur de l'eau, de l'assainissement et de la santé environnementale.

Banque mondiale : Water and Sanitation Program (WSP) www.wsp.org

Le Programme Eau et Assainissement de la Banque mondiale (WSP en anglais) est un programme en partenariat avec plusieurs bailleurs. Le WSP travaille directement avec des gouvernements clients au niveau local et national dans 27 pays par le biais de quatre responsables régionaux et du siège de la Banque mondiale à Washington DC. Son objectif déclaré est de réduire la pauvreté dans les pays en développement en aidant les pauvres à acquérir un accès durable à de meilleurs services d'eau et d'assainissement. Le WSP publie des informations sous différents formats, mène des exercices de renforcement des capacités et procède aux changements structurels et réglementaires requis pour une vaste réforme du secteur de l'E&A. Le défi qu'il doit relever consiste à répliquer ses succès, poursuivre ses efforts d'apprentissage ciblés et soutenir des réformes qui garantiront l'adoption de programmes d'investissements durables dans le secteur.

WSSCC www.wsscc.org

Le Conseil de concertation pour l'approvisionnement en eau et l'assainissement tente d'accélérer le déploiement de services durables d'eau, d'assainissement et d'hygiène pour tous, en accordant une attention particulière aux pauvres marginalisés et en mettant en valeur la collaboration et la coordination de toutes les parties prenantes du secteur, à l'échelle nationale et internationale. Le Conseil souhaite réaliser sa mission par le biais de campagnes de plaidoyer et de sensibilisation et en facilitant des programmes d'action concertés axés sur la fourniture de meilleurs services d'assainissement et d'hygiène réalisés par le grand nombre d'adhérents au Conseil et par son réseau de partenaires et de collaborateurs.

1. Matrice de planification des recherches de WaterAid – exemples de sujets de recherche en 2005

Thème/sujet de recherche	Sous-thème/sujet de recherche	Sources d'information	Méthodes de collecte de l'information	Qui est responsable/ À quelle date devez-vous disposer des données ?
A. Montant du financement consacré au secteur E&A				
Historiquement, quelle a été la tendance en matière de financement E&A par rapport aux revenus nationaux ?	Quel montant l'État a-t-il accordé au secteur E&A durant les exercices 1990/91 à 2002/03 ?	Budgets nationaux sur la période 1990/91 – 2002/03	Analyse de la documentation	
	Quels sont les différents postes E&A qui ont été portés au budget ?	Budgets nationaux comme ci-dessus Informateurs issus du bureau chargé des budgets ou du ministère de l'Eau	Analyse de la documentation Entretiens avec des informateurs clés (à identifier) (Soit notes soit entretiens enregistrés et transcrits) Possibilité de questionnaire par courriel	
	Quelle proportion des budgets E&A a effectivement été déboursée (1990/91 – 2002/03) ?	Rapports des dépenses du ministère de l'Eau ou des Finances Informateurs issus des bureaux chargés des finances/des budgets et/ou de l'eau	Analyse de la documentation Entretiens avec des informateurs clés Possibilité de questionnaire par courriel	
	Quelle est la structure des allocations nationales au secteur E&A ?	Analysis of data gathered Informants from finance/ budget and/or water offices	Collecte et comparaison des données, synthèse pour en faciliter l'analyse	
Quel est le niveau actuel de financement total pour le secteur E&A ?	À part l'État (revenus nationaux), quels autres bailleurs de fonds financent la prestation de services E&A et la gouvernance du secteur ? Vérifier les données disponibles pour la période 1990/91 – 2002/03	Budget national ? Budget ministériel Rapports des bailleurs de fonds Rapports ministériels, rapports budgétaires nationaux	Analyse de la documentation Entretiens avec des informateurs clés au sein du ministère de l'Eau	
	Sous quelle forme les bailleurs de fonds accordent-ils leur financement ? Dons, prêts concessionnels ou coopération technique ?	Rapports budgétaires du ministère de l'Eau, rapports du ministère des Finances, rapports des bailleurs Autres rapports indépendants par des instituts de recherche Informateurs au sein des bailleurs/recherches	Analyse de la documentation Entretiens avec des informateurs clés au sein des bailleurs de fonds	
	Que financent les bailleurs de fonds ?	Comme ci-dessus		

Thème/sujet de recherche	Sous-thème/sujet de recherche	Sources d'information	Méthodes de collecte de l'information	Qui est responsable/ À quelle date devez-vous disposer des données ?
B. Efficacité du financement du secteur E&A				
Comment les fonds affectés au secteur circulent-ils entre allocations, décaissements et dépenses ? (Une fois le budget affecté, comment ces fonds sont-ils déboursés et comment rend-on compte des dépenses ?)	Quel est le processus décisionnel et qui sont les organismes/personnes impliquées dans l'octroi des allocations, des débours et des dépenses réelles au niveau des allocations budgétaires nationales ?	Analyse de la documentation Informateurs issus de différentes sections du gouvernement : finances, budget/planification, eau, autorités locales ou service public	Étude de cas basée sur les performances au cours d'une année	
	Quel est le processus décisionnel et qui sont les organismes/personnes impliquées dans l'octroi des allocations, des débours et des dépenses réelles au niveau de l'aide extérieure à l'E&A ?	Analyse de la documentation Informateurs issus de la communauté des bailleurs et du ministère de l'Eau, organisme local chargé de l'eau	Étude de cas des performances d'un bailleur sur un projet financé, éventuellement sur une année de ce projet Analyse des flux	
	Quels sont les blocages qui entravent la circulation des ressources et à quel niveau ?	Données recueillies Informateurs issus du gouvernement, des bailleurs, du monde universitaire	Analyse des données recueillies dans le cadre de l'étude de cas Entretiens	
	Quelles sont les différentes perceptions sur la manière de débloquent les goulets d'étranglement ?	Informateurs issus de la communauté des bailleurs, du monde universitaire, du gouvernement – finances, planification, organisme chargé de l'eau, autorités locales	Entretiens avec des informateurs Analyse des rapports de recherche ou universitaires Enquête éventuelle	
Quelle est la structure des dépenses E&A destinées à garantir la pérennité des services ?	Comment les prestataires de services et les décideurs définissent-ils la pérennité des services E&A urbains et ruraux ?	Informateurs Documents de politique générale et stratégies du gouvernement, des bailleurs	Analyse de la documentation Enquête éventuelle auprès des informateurs	
	Quelle est la part des budgets nationaux et d'aide qui est consacrée à la pérennité des services en milieu rural ? (D'un point de vue technique et de gestion des services)	Données budgétaires Rapports d'évaluation Rapports de projet Résultats de recherches ou autres documents universitaires Informateurs issus des organismes locaux chargés de l'eau	Analyse de la documentation Entretiens	
	Que faut-il modifier pour veiller à ce que la pérennité des services soit traitée dans les dépenses du secteur ?	Informateurs Rapports d'évaluation Rapports de recherche	Entretiens Analyse de la documentation	

2. Quelques principes directeurs pour l'élaboration d'un cahier des charges relatif aux recherches

Pour élaborer un cahier des charges, il faut établir :

- Les informations de référence
- La finalité du service conseil
- La méthodologie
- Les résultats attendus
- Le calendrier des travaux
- Les conditions du service conseil

Clarifier les principes de base :

Le cahier des charges doit :

- expliciter les buts et les objectifs du travail de recherche
- être très clair sur le rôle précis du consultant
- être très clair sur ce que vous voulez savoir
- préciser clairement à qui le consultant doit rendre compte

Rédaction du cahier des charges :

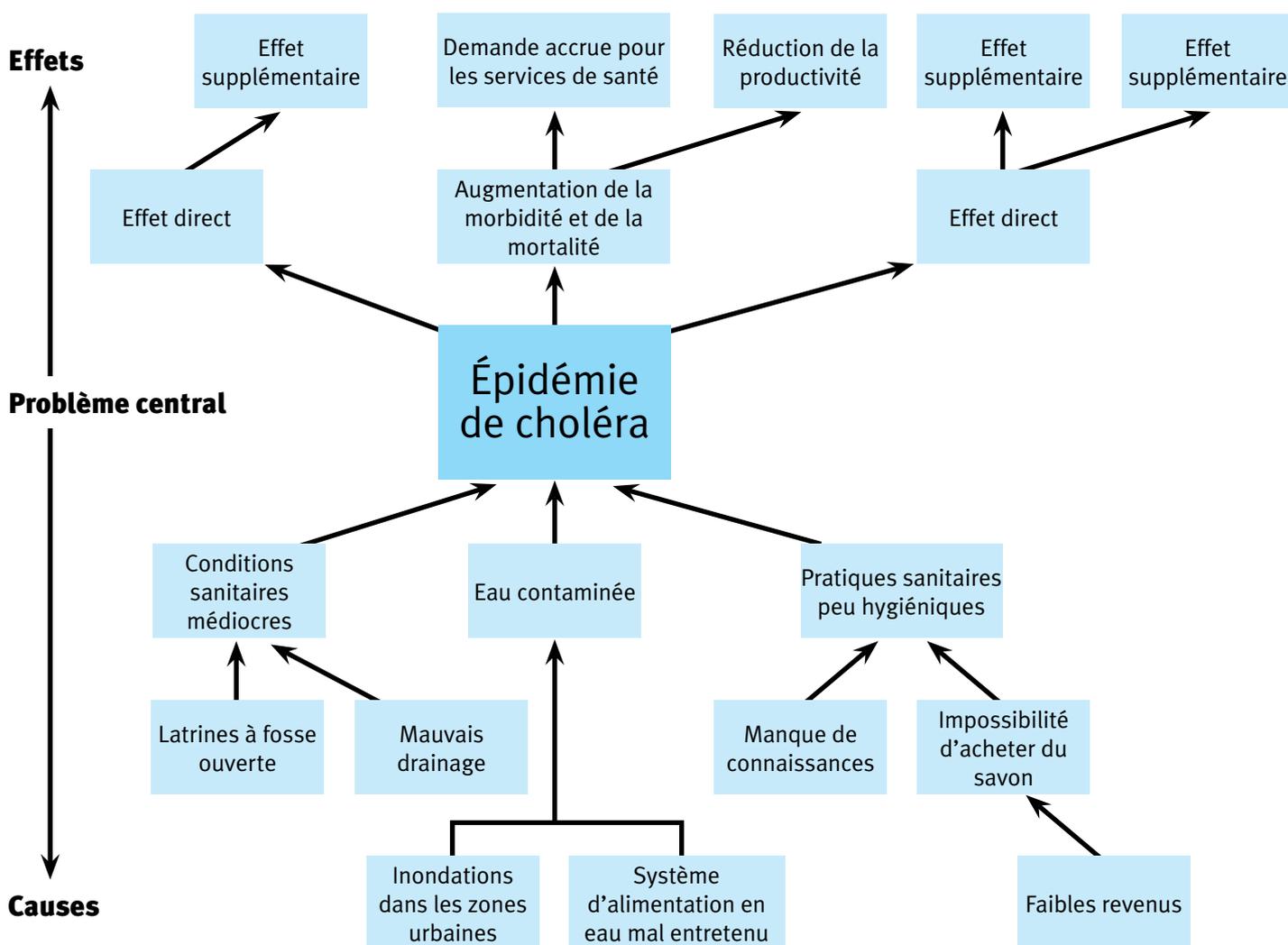
• Les objectifs détermineront en partie qui doit être impliqué

- L'idéal est d'obtenir l'avis des personnes affectées ou dont la « participation » aux recherches est attendue
- Le cas échéant, donner aux parties prenantes l'occasion de contribuer à l'élaboration du cahier des charges

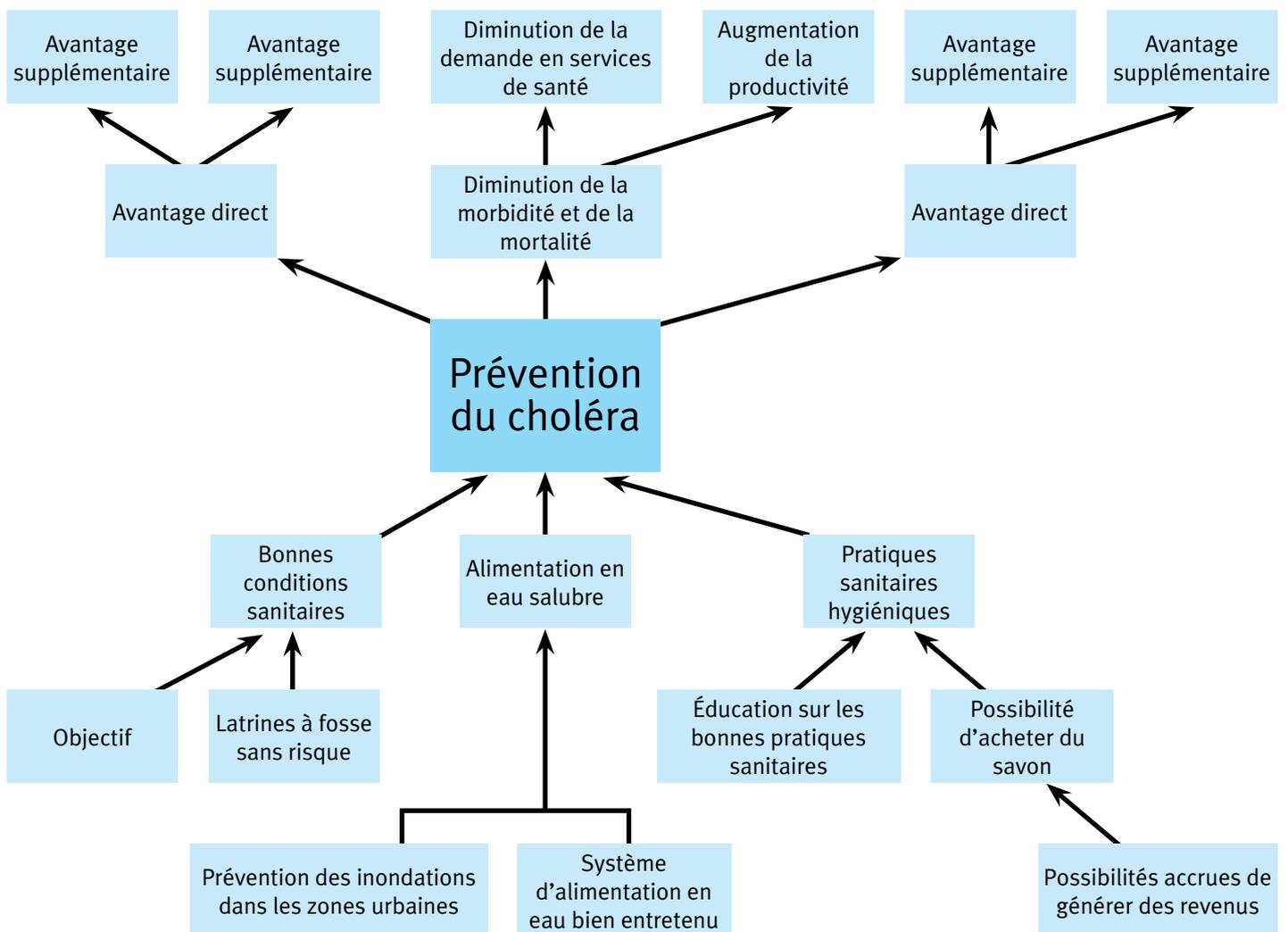
Contenu du cahier des charges

- Il doit expliciter l'objet des recherches – le « pourquoi »
- L'utilisation des recherches – les situer dans leur contexte
- À qui appartient le processus : le « qui »
- Expliciter les objectifs des recherches par rapport à leur finalité
- Opérationnaliser les objectifs généraux sous la forme de questions précises et, dans la mesure du possible, les classer selon leur priorité – le « quoi »
- Définir les aspects qui suscitent une préoccupation particulière
- Définir les supports qualitatifs ou quantitatifs requis
- Établir un calendrier réaliste
- Convenir du budget
- Décrire dans leurs grandes lignes les impératifs de reddition de comptes (longueur des rapports, fréquence, etc.)
- Préciser si un suivi est requis au nom de l'équipe (p. ex. présentation du rapport, nouvelle visite ultérieure du site, etc.)

3. L'arbre à problèmes : problème central (avec quelques exemples de causes et d'effets)



L'arbre à solutions : buts ou objectifs



4. Le tableau RAPID – de l’analyse de votre question de plaidoyer à la planification des mesures à prendre ³⁸

Ce que vous avez besoin de savoir (réponses tirées du cadre RAPID)	Ce que vous avez besoin de faire	Comment procéder
Politique <ul style="list-style-type: none"> • Qui sont les décideurs ? • Existe-t-il une demande en idées nouvelles de la part des décideurs ? • Quelles sont les sources/forces de résistance ? • Quel est le processus d’élaboration des politiques ? • Quels sont les possibilités et le calendrier concernant les contributions aux processus formels ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Apprendre à connaître les décideurs, leur ordre du jour et leurs contraintes • Identifier les partisans et opposants potentiels • Rester tourné vers l’avenir et se préparer à saisir les occasions d’intervenir dans les processus réguliers d’élaboration de politiques générales • Rester à l’affût des occasions inattendues d’influencer les politiques générales et savoir les saisir 	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler avec les décideurs • Chercher à obtenir des commandes de travaux • Aligner les programmes de recherche sur les événements importants relatifs aux politiques générales • Prévoir une réserve de ressources pour pouvoir passer rapidement à l’action et saisir les occasions d’influencer les politiques générales • Prévoir suffisamment de temps et de ressources
Preuves <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la théorie actuelle ? • Dans quelle mesure les preuves divergent-elles ? • Quel type de données convaincra les décideurs ? • Quels sont les propos du moment ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Établir la crédibilité à long terme • Fournir des solutions pratiques • Établir la légitimité • Préparer des arguments convaincants et présenter des options claires concernant les politiques générales • Présenter les nouvelles idées dans le cadre de théories ou de contextes familiers • Communiquer efficacement 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les programmes englobant des travaux de qualité • Créer des projets de recherche-action et des projets pilotes qui démontrent les avantages de nouvelles approches • Utiliser les approches participatives pour étayer la légitimité et la mise en œuvre • Clarifier dès le début la stratégie et les ressources de communication • Promouvoir la communication face à face
Liens <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les principales parties prenantes dans le discours de politique générale ? • Quels sont les liens et les réseaux qui existent entre elles ? • Qui sont les intermédiaires et quelle influence exercent-ils ? • Dans quel camp sont-ils ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Apprendre à connaître les autres parties prenantes • Établir une présence dans les réseaux existants • Construire des coalitions avec des parties prenantes de même sensibilité • Mettre en place de nouveaux réseaux de politiques générales 	<ul style="list-style-type: none"> • Établir des partenariats entre chercheurs, décideurs et communautés • Identifier des connecteurs de réseaux et des « commerciaux » de premier plan • Utiliser les contacts informels
Influences extérieures <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les principaux acteurs nationaux et internationaux dans le processus d’élaboration des politiques ? • Quelle influence exercent-ils ? • Quelles sont leurs priorités en matière d’aide ? • Quels sont leurs mécanismes et leurs priorités en matière de recherche ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Apprendre à connaître les acteurs nationaux et internationaux, leurs priorités et leurs contraintes • Identifier les partisans potentiels, les personnalités influentes et les réseaux • Établir la crédibilité • Suivre la politique générale des bailleurs et rester à l’affût des occasions d’influencer les politiques générales 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer un volume important d’informations de référence sur les politiques des bailleurs • Orienter les communications de manière à ce qu’elles correspondent aux priorités et au langage des bailleurs • Tenter de travailler avec les bailleurs et chercher à obtenir des commandes de travaux • Rester en contact régulier avec les personnalités influentes

³⁸ Court, J. et Young, J. (2006) *Bridging research and policy in international development: an analytical and practical framework. Why research – policy links matter.* (Adapté ici de : Development in practice, Volume 16, Numéro 1). Rapport disponible à partir du lien : http://www.odi.org.uk/RAPID/Publications/Documents/CDIP_A_145075.pdf

5. Parties prenantes du secteur E&A

Communautés

Les communautés locales sont les principales parties prenantes pour ce qui est de la prestation de services d'hygiène et d'E&A. Elles sont souvent perçues comme les bénéficiaires des actions de plaidoyer, mais il peut arriver qu'elles soient également des entités influentes. Les membres des communautés locales sont souvent les électeurs qui vont voter aux élections législatives et municipales et peuvent faire partie de groupes d'intérêt spéciaux qui exercent un pouvoir sur le plan politique.

Il est par ailleurs important de faire la distinction entre les différentes parties prenantes au sein même de la communauté locale, laquelle est rarement un groupe homogène. Différents groupes de parties prenantes auront des points de vue différents concernant le secteur E&A. Par exemple, comme elles sont en général les personnes chargées de la collecte de l'eau à usage domestique, les femmes auront un point de vue différent de celui de leurs époux, lesquels accorderont peut-être une plus grande priorité à d'autres services. Les agriculteurs et les éleveurs auront des priorités différentes de celles des personnes qui n'utilisent l'eau qu'à des fins domestiques. Par rapport aux couches les plus aisées de la communauté, certains segments plus pauvres disposant de services médiocres ou souffrant de problèmes de santé (du fait des services sanitaires insuffisants) donneront éventuellement une plus grande priorité à l'assainissement.

Autorités locales

Pour les représentants des autorités locales, il peut être très important de voir les services s'améliorer dans le secteur E&A. Mais elles disposent souvent de budgets insuffisants pour fournir ces services et le financement peut être réduit du fait de la corruption et d'autres contraintes. Il peut par ailleurs leur manquer des informations sur l'état des services au niveau des communautés voire même les véhicules nécessaires pour se rendre sur les sites de projets. Dans certains cas, les représentants d'un service gouvernemental peuvent influencer ceux d'un autre département, outre le fait d'être eux-mêmes la cible d'actions de plaidoyer.

État (gouvernement central)

Les représentants de l'État, en tant que décideurs, constituent souvent d'importantes cibles pour les actions de plaidoyer, mais certains peuvent également être des personnes influentes, voire des alliés, sur une problématique donnée. Comme dans le cas des autorités locales, certains départements peuvent être en mesure d'exercer une influence ou un pouvoir sur d'autres. Par exemple, le ministère des Finances peut être à même d'affecter la politique générale d'un autre ministère du fait de son influence sur les allocations budgétaires.

Société civile

En mettant en œuvre les projets d'E&A, les ONG peuvent être des alliés dans les initiatives de plaidoyer, et éventuellement des entités influentes, en donnant des exemples de bonnes pratiques et d'autres politiques générales possibles.

À l'occasion, les ONG internationales ont la possibilité d'influencer les bailleurs et d'autres organisations internationales et peuvent donc se transformer en alliés stratégiques ou en entités influentes. Les ONG peuvent également elles-mêmes devenir des cibles du plaidoyer (en vue de meilleures pratiques ou politiques générales), dans leur rôle de bailleurs ou comme praticiens opérationnels.

Outre les ONG, les autres groupes de la société civile sont d'importantes parties prenantes dans le développement du secteur E&A : les organisations communautaires, les syndicats au niveau des prestataires publics ou privés de services d'eau et les associations de consommateurs peuvent aussi être des alliés ou des entités influentes dans les initiatives de plaidoyer.

Secteur privé

Le rôle des entreprises privées du secteur de l'eau prend une importance croissante de par le monde, tandis que la privatisation des services d'E&A devient de plus en plus populaire parmi les principaux bailleurs et les gouvernements nationaux. Les compagnies des eaux seront probablement des adversaires et/ou des cibles. Cependant, elles peuvent aussi exercer une influence sur les gouvernements nationaux. Les autres organisations du secteur privé, comme les prestataires de services d'eau à usage domestique, les artisans et les associations d'artisans, ainsi que les consultants, peuvent faire partie des entités influentes, des alliés ou des cibles dans le processus de plaidoyer.

Bailleurs internationaux et organisations multilatérales

Les organisations internationales comme les agences onusiennes et la Banque mondiale ont un rôle influent à jouer dans l'élaboration des politiques générales dans le secteur de l'E&A. Comme elles participent au financement des programmes de gouvernements nationaux, elles sont en position d'imposer des critères concernant les politiques de développement, y compris dans le secteur E&A. Elles peuvent donc être à la fois cibles des actions de plaidoyer et entités influentes. Il est toutefois important de se rappeler qu'au sein d'institutions d'une telle envergure il y aura toute une gamme d'opinions sur une problématique donnée et que la plupart des organisations de ce type auront à la fois des cibles et des alliés en leur sein.

6. Tableau d'analyse des parties prenantes ³⁹

39 Ian Chandler, op cit.

La problématique :	
Votre position :	

Partie prenante	Attitude de la partie prenante vis-à-vis de votre position	Importance du problème aux yeux de la partie prenante	Influence de la partie prenante sur la problématique
	CC C N P PP	F M E	F M E
	CC C N P PP	F M E	F M E
	CC C N P PP	F M E	F M E
	CC C N P PP	F M E	F M E
	CC C N P PP	F M E	F M E
	CC C N P PP	F M E	F M E
	CC C N P PP	F M E	F M E

En complétant ce tableau, vous appliquez en fait trois questions filtres à la liste des parties prenantes :

- Dans quelle mesure la partie prenante est-elle d'accord (ou en désaccord) avec votre position ?
Vous assignerez à chaque partie prenante une attitude vis-à-vis de votre position :
CC = tout à fait contre
C = contre
N = neutre
P = pour
PP = tout à fait pour
- Par rapport aux autres parties prenantes, quelle importance revêt ce problème aux yeux de cette partie prenante ?
F = faible
M = moyenne
E = élevée
- Par rapport aux autres parties prenantes, quelle influence cette partie prenante exerce-t-elle sur la problématique ?
F = faible
M = moyenne
E = élevée

7. Analyse exhaustive des cibles – Exemple de tableau

Cible/entité influente	Que sait-elle sur la question ?	Quelle est son attitude à propos de cette question ?	De quoi se soucie-t-elle vraiment ?	Qui exerce une influence sur elle ?	Quelle influence ou quel pouvoir exerce-t-elle sur la question ?
1. Gouvernement provincial, directeur général, gouverneur ou province, conseil provincial	Ils ne sont guère en prise avec le problème, en particulier dans les zones rurales de la province	Pas important : ils ne pensent pas que le manque de services d'assainissement, la défécation en plein air ouvert dans les zones rurales, etc. présentent un problème quelconque. Pourtant, les membres du conseil, le gouverneur et le directeur général, qui vivent dans le chef-lieu de la province, ont leurs propres latrines/ toilettes à chasse d'eau	Diriger l'aide des bailleurs vers la province : les membres du conseil se soucient des votes et des élections, prévues dans deux ans ; ils tiennent à ce que leurs noms soient associés à un bon investissement dans des projets de la province	La Banque mondiale et d'autres bailleurs importants ; l'électorat (membres du conseil)	
2. Agents gouvernementaux de district	Un peu plus en prise avec la question qu'au niveau provincial	Pas très intéressés	Accroître leur niveau de financement, en particulier par rapport aux autorités provinciales, et attirer l'aide des bailleurs vers le district	Bailleurs ; autorités provinciales	Ces acteurs sont dotés de voix potentiellement puissantes et, s'ils peuvent être confrontés aux problèmes et convaincus des besoins, ils peuvent être en mesure d'influencer les décisions d'investir davantage de ressources financières dans le secteur E&A
3. Les médias	Peu de prise avec le problème	Pas pertinent ou pas important	Tirage ; histoires intéressantes		
4. Agents du ministère de l'Eau	Bonne compréhension des questions en présence	Divisée : ceux qui travaillent au niveau du district tiennent à voir des changements ; les membres du personnel au niveau national ont d'autres priorités	Allocations budgétaires Normes en matière d'assainissement et autres services	Ministère des Finances ; Banque mondiale	Les agents du ministère de l'Eau ont, eux, accès aux agents du ministère des Finances et pourraient démontrer à la fois les bonnes pratiques sur le terrain et les avantages découlant d'un investissement de ressources accrues dans le secteur E&A
5. Banque mondiale (important bailleur dans le secteur E&A)	Comprend un peu	Pas une priorité	« Efficacité économique » accrue dans les services gouvernementaux		Les directeurs exécutifs du conseil d'administration du Groupe de la Banque mondiale sont des acteurs de très haut niveau et seraient difficiles à influencer. On peut, toutefois, tenter d'influencer les responsables des activités de la Banque mondiale au niveau des pays, lesquels ont la possibilité d'influencer les directeurs exécutifs lorsqu'ils leur présentent des rapports sur les bons programmes menés sur le terrain

8. Exemple de budget pour une action de plaidoyer

Activité	Budget
Budget pour la recherche-action au niveau local sur une question particulière (activité pré-plaidoyer) :	
Honoraires des chercheurs (ou indemnités journalières pour les membres du personnel affectés provisoirement comme chercheurs, pour x jours et x nombre de chercheurs, selon les pratiques organisationnelles)	
Déplacements/transport pour les chercheurs	
Hébergement et frais de subsistance (au cas où les chercheurs devraient rester au sein de la communauté pour entreprendre des recherches)	
Matériel (par exemple piles pour les magnétophones, cassettes, etc.)	
Frais administratifs (p. ex. appels téléphoniques, photocopies, visites préalables dans la zone pour préparer les entretiens, etc.)	
Réunions de recherche (p. ex. pour planifier, discuter des conclusions, etc. Les frais dépendront du nombre de personnes qui devront prendre part à ces réunions)	
Production du rapport	
Frais post-recherche :	
Publication du rapport	
Lancement public du rapport	
Activités médiatiques relatives au rapport (y compris, p. ex. des rencontres avec des journalistes, pour lesquelles il faudra prendre en compte les frais d'organisation)	
Rencontres avec des agents de la fonction publique ou des personnalités politiques pour donner suite au rapport (pourraient entraîner les coûts administratifs de l'organisation de la rencontre)	
Recherches participatives au sein de la communauté, frais supplémentaires :	
Location du lieu où seront menées les activités de recherches communautaires	
Rafraîchissements pour les activités entreprises au sein de la communauté	
Matériel pour la documentation (p. ex. tableaux de conférence/stylos, appareil photo/pellicule)	

Si les travaux de recherche sont effectués dans plusieurs communautés aux quatre coins du pays, il faudra inclure les frais supplémentaires encourus pour organiser les entretiens de recherche dans chacune des communautés. Les frais de déplacement et d'hébergement augmenteront eux aussi.

De même, lorsque les recherches de ce type dépendent de l'action d'autres organisations, il faut inclure les frais de coordination. Il s'agit en général de dépenses administratives supplémentaires : appels téléphoniques et fax envoyés, coûts du courrier électronique, rencontres de coordination supplémentaires ou réunions de recherche plus longues et de plus grande envergure.

Le même principe s'applique à la réalisation de travaux de recherche dans différents pays, faisant intervenir plusieurs organisations.

9. Questions de bonne gouvernance pour les alliances

- Comment pouvez-vous développer des critères et des mécanismes pour l'inclusion de nouveaux membres ?
- Qui sont les leaders et comment sont-ils choisis ? Comment doivent-ils rendre compte aux membres ? Quelles sont leurs fonctions ?
- Comment les décisions concernant l'alliance sont-elles prises ? Il faut mettre en place des processus de base simples pour déterminer les décisions qui nécessitent des discussions de groupe et pour arbitrer les conflits relatifs aux décisions. Les décisions sont-elles prises par la direction, après les discussions de groupe, ou bien par le groupe tout entier (soit par consensus soit en votant) ? Si c'est par le vote, les organisations de plus grande envergure ont-elles un plus grand nombre de votes ou bien chacune des organisations a-t-elle un seul vote ? Si un membre n'est pas habilité à prendre des décisions au sein de sa propre organisation, est-il possible de prévoir plus de temps avant de procéder au scrutin ? Existe-t-il des procédures différentes pour les décisions stratégiques, les décisions de routine et les décisions en situation d'urgence ?
- Sélectionnez un comité d'organisation si le groupe est important.
- Évaluez les progrès à intervalles réguliers et, en cas de besoin, apportez des changements.
- Clarifiez l'identité de l'alliance, son rôle et l'autonomie de ses membres. À quel moment ses membres agissent-ils comme un groupe ? À travers quel processus en décide-t-on ? Combien de temps prend ce processus ? Y a-t-il un processus plus bref durant les situations d'urgence ? Dans quelles circonstances les membres peuvent-ils agir seuls et comment ? Quelles sont les conséquences de la violation des accords ?
- Communication. Des notes sont-elles prises à chaque réunion ? Sont-elles distribuées aux membres et, si oui, comment ? Quelles sont les informations qui doivent être partagées entre les réunions et comment le sont-elles ? Comment les membres restent-ils en contact en situation d'urgence ? Quelle est la langue commune utilisée par l'alliance ? Quel est l'impact de cet aspect sur le temps requis durant les réunions, en particulier pour ce qui est des ressources pour les interprètes, les traductions et ainsi de suite ?
- Logistique. À quel intervalle les membres de l'alliance se réunissent-ils ? À quel intervalle les sous-groupes ou les groupes de travail se réunissent-ils ? Le lieu est-il fixe ou change-t-il selon un système de rotation ? Qui assure la facilitation de chaque réunion ? La facilitation est-elle partagée ? Comment l'ordre du jour de la réunion est-il élaboré ? Qui définit les priorités des points à l'ordre du jour ?

10. Simple plan d'action de plaidoyer

Le tableau suivant décrit ce à quoi pourrait ressembler un plan d'action de plaidoyer simple pour une petite ONG qui aide les communautés défavorisées à accéder à l'eau et à l'assainissement dans les bidonvilles pauvres d'une métropole d'un pays en développement.

Le plan d'action de plaidoyer se concentre sur l'amélioration des services d'alimentation en eau et d'assainissement pour la communauté tout en améliorant la capacité de celle-ci en matière de plaidoyer, notamment au niveau des femmes.

Objectifs	Cibles	Activités	Indicateurs	Calendrier	Responsabilité	Bilan
1. Obtention de la permission d'établir quatre points d'eau gérés par la communauté dans le district X de la ville, afin de fournir un accès abordable au réseau d'alimentation en eau de la ville à un minimum de 2000 usagers	Service d'eau de la ville	Visites de contact pour le représentant du service afin de voir des points d'eau communautaires dans une autre ville Réunions de lobbying avec les cibles pour expliquer comment pourrait fonctionner le système de paiement et d'entretien Mobiliser les médias pour qu'ils signalent à quel point il est injuste que ces communautés n'aient actuellement pas accès à l'eau	Le service accepte la proposition et affecte un budget à la construction de quatre points d'eau	Avant juin 2008	Le responsable du plaidoyer au sein de l'ONG et le responsable du programme urbain	Janvier 2008
	Autorités locales	Présenter des rapports soulignant les avantages que présentent les points d'eau pour la santé	Le permis de construire des quatre points d'eau est accordé	Avant décembre 2008	Le conseiller de l'ONG en matière de santé	Juin 2008
	Entreprise propriétaire	Intensifier les pressions exercées par les employés de la compagnie	La compagnie promet de faire don de terrains sur lesquels construire les points d'eau	Avant mars 2008	Les administrateurs de l'ONG	Janvier 2008

Objectifs	Cibles	Activités	Indicateurs	Calendrier	Responsabilité	Bilan
2. Construction de leurs propres latrines par 80 % des ménages des districts X, Y et Z	Autorités locales	Preuves documentaires des avantages économiques de l'assainissement	Annnonce d'une subvention gouvernementale de 25 % pour les frais de construction des latrines	Avant janvier 2009	Le responsable de l'assainissement au sein de l'ONG	Octobre 2008
	Communauté	Diffusion de messages relatifs à l'hygiène par le biais du théâtre de rue et d'émissions radio	500 foyers s'inscrivent à des journées de formation en construction de latrines	Avant avril 2009	Le responsable des communications au sein de l'ONG	Décembre 2008
	Autres ONG	Formation d'un réseau pour coordonner les plans de prestation de services d'assainissement	Élaboration d'un plan d'action défini pour le déploiement des programmes de construction de latrines	Avant avril 2008	Le responsable du plaidoyer au sein de l'ONG	Janvier 2008
3. Adoption de bonnes pratiques en matière d'hygiène par 80 % des ménages des districts X, Y et Z	Autorité locale chargée de l'éducation	Vidéos fournies pour illustrer comment les enseignants pourraient introduire des programmes d'hygiène d'enfant à enfant qui donnent aux enfants les moyens de transmettre des messages sanitaires à leurs pairs	50 % des écoliers interrogés disent avoir reçu les messages relatifs à l'hygiène	Avant avril 2008	Le responsable des communications au sein de l'ONG	Janvier 2008
	Propriétaires d'usines	Pétitions pour l'installation de lavabos	Un lavabo installé pour 100 employés	Avant mars 2008	Le responsable du plaidoyer au sein de l'ONG	Janvier 2008
	Médias	Réunions de lobbying pour persuader les médias d'accorder une publicité gratuite aux messages sanitaires	Mention dans le principal journal de la ville, dans une émission d'actualité télévisée et sur trois stations radio	Avant mars 2008	Le responsable des communications au sein de l'ONG	Janvier 2008

11. Plan de programme de plaidoyer de WaterAid – pour les plans de plaidoyer de trois ans

Grandes lignes du plan de programme de plaidoyer	Notes supplémentaires pour la rédaction des plans de programme de plaidoyer
<p>1. Titre du programme (une ligne) :</p> <p>Quel est le titre du plan de programme de plaidoyer ?</p>	<p>1. Titre du programme</p> <p>Le titre évoque l'axe central du plan de programme de plaidoyer ou même le principal changement qu'il cherche à réaliser. Le titre sera de préférence court et accrocheur.</p>
<p>2. Raison d'être et toile de fond (deux pages max.) :</p> <p>En quoi les activités proposées sont-elles liées aux priorités de WaterAid, telles qu'identifiées dans le Cadre sectoriel des politiques et des programmes et/ou le document stratégique national ?</p> <p>Pourquoi faut-il que l'organisation entreprenne ces activités ?</p> <p>Que se passe-t-il dans l'environnement extérieur qui rende cette intervention nécessaire et qui sont les acteurs responsables de la situation ?</p> <p>Quelles sont les opportunités/menaces dans l'environnement extérieur qui feront que l'intervention vaudra la peine d'être menée et/ou posera des défis ?</p> <p>Qu'a fait l'organisation sur cette question dans le passé et quels sont les éléments qui lui donnent la chance d'intervenir ?</p>	<p>2. Raison d'être et toile de fond</p> <p>Cette section explique la situation extérieure qui existe ou qui s'est présentée et qui nécessite l'implication de WaterAid sur ce thème ou ce champ d'intervention. Elle décrit aussi la situation au sein de WaterAid qui déterminera la faisabilité du programme envisagé.</p>
<p>3. Objectifs (une page max.) :</p> <p>Quels changements sur le plan des politiques ou des pratiques l'intervention tentera-t-elle de réaliser ?</p> <p>Quels changements sur le plan des capacités de plaidoyer des organisations locales de la société civile l'intervention tentera-t-elle de réaliser ?</p> <p>Quels changements sur le plan de la situation matérielle et de l'influence des personnes pauvres l'intervention tentera-t-elle de réaliser ?</p> <p>Quels objectifs de changement, tels qu'ils sont identifiés dans le Cadre sectoriel des politiques et des programmes et/ou le document stratégique national, cette intervention contribuera-t-elle à réaliser ?</p>	<p>3. Objectifs</p> <p>Cette section s'efforcera de présenter les changements au niveau de l'environnement extérieur et des politiques et/ou pratiques que les activités sur le thème ou champ d'intervention chercheront à réaliser. Cette section présentera clairement les objectifs de changement de politique stratégique du Cadre sectoriel des politiques et des programmes et/ou du document stratégique national auxquels sont liés les travaux et que ces derniers contribueront à réaliser. Tous les objectifs de changement devront être clairement indiqués et engloberont les sous-objectifs éventuels. Pour une description des buts, objectifs et stratégies, voir la rubrique <i>Planification de l'action</i> p. 60 à 63. Pour des exemples d'objectifs de changement prônés par WaterAid, veuillez vous référer à la section intitulée <i>WaterAid cherche à obtenir les changements stratégiques suivants grâce au plaidoyer</i> p. 20.</p> <p>Si les objectifs de changement ne peuvent pas encore être clairement formulés (p. ex. parce que des recherches doivent être entreprises afin de développer d'autres propositions de politiques générales possibles), cette section devra indiquer quand (à quelle phase du programme ou à quel stade des activités de projet) les objectifs seront définis. Une fois les objectifs de changement clairement identifiés, il faudra les joindre dans un avenant au programme de plaidoyer, dûment daté.</p>

Plan de plaidoyer

<p>4. Description du programme (deux pages max.) :</p> <p>De manière générale, qu'est ce qui sera fait dans le cadre du programme pour en atteindre les objectifs ?</p> <p>Quelles sont les cibles principales de l'action de plaidoyer et quels sont les alliés probables avec lesquels l'organisation cherchera à travailler pour influencer lesdites cibles ?</p> <p>Quel est le calendrier probable pour l'ensemble du programme ? Par quelles phases le programme devra-t-il passer ?</p> <p>Le cas échéant, quelle est la stratégie de sortie proposée qui préservera les acquis du programme ?</p> <p>Comment l'apprentissage et le renforcement des capacités seront-ils assurés à partir des activités du programme ?</p>	<p>4. Description du programme</p> <p>Cette section est une brève description générale de l'ensemble du programme, qui dresse la liste des différentes activités qui seront entreprises sur une période délimitée dans le temps, en abordant les questions et les cibles du plaidoyer clairement établies au moment de l'élaboration du plan du programme de plaidoyer. (Ainsi, la description générale pourrait être la suivante : « Ce programme cherche à établir un réseau national d'organisations de la société civile et à entreprendre des recherches, des programmes de formation et des activités d'apprentissage avec elles afin d'améliorer leurs capacités à examiner de près les décisions du gouvernement concernant le financement des services d'alimentation en eau et d'assainissement... »).</p> <p>Il est important qu'une analyse des parties prenantes soit entreprise dans le cadre de la conception du plan du programme de plaidoyer. Pour en savoir plus sur la manière de procéder à une analyse des parties prenantes, veuillez vous reporter à la section relative à l'analyse des parties prenantes, p. 44 du <i>Guide du plaidoyer</i>.</p>
<p>5. Activités du programme (trois pages max.) :</p> <p>Quelles sont les activités précises qui seront entreprises dans le cadre du programme ?</p> <p>Où le programme sera-t-il mis en œuvre ?</p> <p>Quels sont les partenaires de mise en œuvre du programme ?</p>	<p>5. Activités du programme</p> <p>Cette section énumère tous les types d'activités qui seront entrepris dans le cadre du programme, parmi lesquels figureront éventuellement les suivants : recherche, analyse des documents de politique générale, lobbying, création de réseaux, formation, publication et diffusion, campagnes, etc. Elle devra identifier les zones dans lesquelles le programme sera mis en œuvre (par exemple, au niveau national ou dans quatre districts), les partenaires qui interviendront et les méthodes qui seront utilisées.</p> <p>a. Lorsque le programme englobe des activités de lobbying et de campagnes, cette section devra comprendre, sur une page séparée, un tableau des cibles du lobbying et des campagnes, le moment (pas forcément la date exacte) auquel ces cibles feront l'objet de pressions et les messages clés à faire passer. Lorsque les cibles du lobbying et des campagnes ne peuvent pas encore être identifiées, par manque d'informations, la proposition de programme de plaidoyer devra indiquer à quel moment le plan détaillé de lobbying et de campagne pourra être produit. Une fois produit, le tableau des cibles du lobbying et des campagnes sera joint à la proposition de programme de plaidoyer sous forme d'avenant, dûment daté.</p> <p>b. Pour le PPEd (Public Policy and Education Department de WaterAid), lorsque des publications et des communications médiatiques font partie des activités, un aide-mémoire des publications/un formulaire de services de communication seront également à remplir une fois la proposition de programme de plaidoyer acceptée.</p> <p>c. Lorsque la recherche fait partie des activités, un plan de recherches plus détaillé devra être élaboré en précisant les questions faisant l'objet des recherches, la méthodologie de recherche qui sera utilisée et les sites de recherches. Le plan de recherches devra être joint au plan du programme de plaidoyer sous forme d'avenant dûment daté, une fois terminé, en général après un séminaire de lancement du projet de recherche. Le personnel de WaterAid est prié de se référer au Protocole de plaidoyer n°4 de WaterAid « Protocole de recherche de WaterAid » – disponible sur demande.</p>

Plan de plaidoyer

<p>6. Tableau des produits et résultats (une page max.) :</p> <p>Quels sont les produits prévus suite à la mise en œuvre du programme ?</p> <p>Quels sont les résultats prévus suite à la mise en œuvre du programme ?</p>	<p>6. Produits et résultats</p> <p>Cette section présente la liste de tous les produits et résultats que le programme cherche à réaliser et leur calendrier probable de réalisation.</p> <p>Pour des éclaircissements sur la différence entre produit et résultat, veuillez vous référer à la section sur le suivi et l'évaluation (7) du <i>Guide du plaidoyer</i>.</p>
<p>7. Mise en œuvre et gestion du programme (une page max.) :</p> <p>Qui est le responsable de programme chargé de la gestion et de la mise en œuvre de ce plan ?</p> <p>Qui sont les autres membres du personnel qui prendront part à la mise en œuvre de ce plan ? Quelles seront leurs responsabilités dans le cadre de la mise en œuvre ? Sont-ils conscients de leurs responsabilités ?</p> <p>Quelles sont les autres organisations qui interviendront dans la mise en œuvre du plan ? Des accords ont-ils été conclus avec ces organisations concernant leurs responsabilités et la nature des relations avec elles ?</p> <p>Quelle participation éventuelle est attendue des directeurs ou autres cadres de WaterAid, du personnel du PPED et des autres programmes-pays ?</p> <p>Comment l'assurance de la qualité sera-t-elle garantie ?</p> <p>Quelle est la structure de gestion et de mise en œuvre du programme ?</p> <p>À quels intervalles les rapports sur le programme seront-ils entrepris et de quelle manière ?</p> <p>Y a-t-il d'autres activités précises de formation/ d'apprentissage requises pour veiller à ce que le personnel soit en mesure de s'acquitter de ses responsabilités ?</p>	<p>7. Mise en œuvre et gestion du programme</p> <p>Cette section explique comment le programme dans son ensemble sera géré et mis en œuvre. Elle fournit des informations sur la participation des autres membres du personnel, organisations, programmes-pays, personnel du Royaume-Uni ou directeurs de WaterAid. Lorsque certaines activités sont sous-traitées, elle identifie ces activités et les sous-traitants (ou le mécanisme de sous-traitance).</p> <p>Lorsque les partenaires actuels vont intervenir, il est nécessaire d'identifier les membres du personnel des partenaires qui vont réellement participer au projet et déterminer si leur participation est d'ores et déjà prévue par un accord formel ou informel éventuel, ou bien si elle est déjà financée ou nécessitera des fonds supplémentaires. En cas d'implication d'autres programmes-pays, il faut fournir des informations concernant leurs rôles respectifs dans la mise en œuvre et vérifier si l'accord du programme-pays a déjà été obtenu.</p> <p>Cette section explique par ailleurs comment des travaux de qualité seront réalisés, quelles dispositions d'assurance de la qualité seront mises en place et qui en sera chargé. Pour toutes les activités liées aux recherches, la gestion de l'activité de recherche dans son ensemble englobera normalement la création d'une équipe de gestion de projet. Et l'assurance qualité est en général garantie au moyen de la création d'un groupe externe/interne d'examen par les pairs qui travaille en collaboration avec l'équipe de gestion du projet.</p> <p>Enfin, cette section explique la fréquence et le mécanisme de présentation des rapports (p. ex. à l'équipe de gestion du programme-pays ou aux services du Royaume-Uni).</p>
<p>8. Suivi et évaluation (une page max.) :</p> <p>Quelles activités et quels indicateurs seront suivis pour fournir des données concrètes sur les produits et les résultats ou sur la réalisation des objectifs ?</p> <p>Comment ce suivi sera-t-il effectué et qui y prendra part ?</p> <p>Quelles activités d'apprentissage seront entreprises pour veiller à ce que les enseignements soient compris et diffusés ?</p> <p>Quelle évaluation ou estimation de l'impact sera effectuée ?</p>	<p>8. Suivi et évaluation</p> <p>Cette section indique les activités et les indicateurs qui feront l'objet d'un suivi, les bilans d'apprentissage qui seront effectués – et pour quels domaines d'activité ; quel bilan, quelle évaluation ou quelle estimation de l'impact sera effectué(e) et à quel moment. Lorsque le programme englobe des actions de lobbying, cette section donnera des informations sur la manière dont le suivi des résultats du lobbying sera assuré.</p>

Plan de plaidoyer

9. Budget et ressources (deux pages max.) : Quel financement est requis afin de mettre en œuvre le programme et de quelles sources est-il censé provenir ? Quelles sont toutes les dépenses prévues pour la mise en œuvre du programme ? Mis à part les fonds, de quelles autres ressources aura-t-on besoin pour la mise en œuvre du programme ? À quel moment les revenus seront-ils requis et les dépenses seront-elles engagées ?	9. Budget et ressources Cette section se compose de deux parties : un budget consolidé, mettant en évidence les revenus et les dépenses en fonction des activités de programme identifiées et un tableau qui fournit des informations sur les moments où les revenus seront reçus et les dépenses engagées au cours de l'année ou des années de la période du programme. Cette section fournit également des informations sur toutes les autres ressources dont le programme aura besoin pendant toute sa durée (p. ex. conseils relatifs aux médias émanant de l'équipe des communications de WaterAid).
10. Plan de travail : Quel est le calendrier de mise en œuvre des activités sur toute la durée du programme ?	10. Plan de travail Cette section fournit des informations sous forme de tableau sur les activités qui seront effectuées durant chaque année (pour les programmes se déroulant sur plusieurs années).

12. Protocole de WaterAid relatif aux campagnes publiques

Une campagne politique est toute activité qui cherche à obtenir ou à s'opposer à un changement dans la loi ou les politiques générales d'un État ou d'une autorité locale au Royaume-Uni ou à l'étranger. Les activités politiques et de campagnes de WaterAid sont conformes aux règlements qui régissent WaterAid en qualité d'organisme caritatif, ainsi qu'aux exigences juridiques et d'immatriculation s'appliquent aux programmes-pays individuels.

Dans tous les pays où travaille WaterAid, la conduite de WaterAid relative aux campagnes et aux activités politiques sera régie par son statut d'organisme dûment immatriculé et par les impératifs juridiques du pays.

Toutes les activités de campagne soutenues par un financement de WaterAid doivent être en accord avec la mission et les objectifs de WaterAid. WaterAid ne peut pas mener de campagnes sur des questions n'ayant pas de rapport avec son objet, aussi importantes soient-elles. Lors de l'élaboration d'une campagne, le lien entre l'activité d'une part et la mission et les objectifs de WaterAid d'autre part doit être clair.

Une campagne ne saurait être le but principal de l'action de WaterAid : les campagnes politiques « doivent rester annexes ou subordonnées aux finalités de l'organisation caritative ».

Aucun document de campagne ne doit déformer la vérité, offenser outre mesure ou présenter une opinion comme un fait. Les campagnes doivent faire preuve de sensibilité culturelle par rapport au contexte dans lequel les activités sont effectuées.

13. Conseils pour la rédaction de bons communiqués de presse

Structure d'un bon communiqué de presse

- Commencez le communiqué par un titre simple, descriptif et accrocheur pour attirer l'attention et indiquez la date du communiqué.
- Le paragraphe d'introduction raconte l'histoire en quelques mots et indique au lecteur : qui, quoi, quand et où. Le « pourquoi » peut être abordé dans les paragraphes suivants, lesquels développent progressivement les détails.
- Les communiqués de presse sont en forme de pyramide. Il faut donner les informations les plus importantes en premier et les informations contextuelles par la suite.
- Une citation est un moyen utile de changer le temps, le tempo et le centre d'intérêt et elle apparaîtra en général au troisième paragraphe.
- Une section « Complément d'information » comprendra votre nom et votre numéro de téléphone, auquel on doit pouvoir vous joindre.
- Pour finir, ajoutez une « Note aux rédacteurs », en y incluant la formulation la plus récemment convenue pour le paragraphe qui décrit le travail de votre organisation, en plus de toutes les notes précises relatives au communiqué de presse.

Style d'écriture

- Un bon communiqué de presse se lit comme une histoire. Votre histoire portera en général sur les personnes secourues, celles qui viennent en aide ou celles qui font le don, et pas seulement sur le message.
- L'histoire ne doit pas constituer le seul moyen d'obtenir une couverture médiatique. Il faut également illustrer clairement le message. Commencez par ce que vous voulez dire (le message), puis trouvez une façon de le dire qui soit différente et intéressante et qui l'illustre clairement (l'histoire).
- La citation doit se lire comme une phrase que quelqu'un a vraiment prononcée. Essayez d'inclure au moins une partie de votre message clé dans la citation – c'est la seule partie qu'aucun journaliste ne devrait modifier.
- Évitez le jargon, le langage émotif et le langage caritatif. Gardez toujours à l'esprit qui est votre public, qu'il s'agisse des lecteurs de journaux, des journalistes, des auditeurs, etc.
- Veillez à ce que votre texte soit clair et accessible. Expliquez toujours les acronymes la première fois que vous les utilisez. N'utilisez de majuscules qu'en début de phrase et pour les noms propres.

Présentation

- Faites en sorte que votre communiqué de presse ne fasse pas plus d'une page, avec assez d'espace entre les lignes. Envoyez-le sur le papier à en-tête de votre organisation.
- À la fin de chaque page, s'il y en a plus d'une, écrivez « TSVP » en gras dans le coin droit du bas de la page.
- À la fin du corps du communiqué, écrivez « Fin » en gras dans la marge de gauche.
- Vérifiez l'orthographe au moins deux fois et demandez à un tiers de le relire.

14. Exemple de communiqué de presse



26/04/2007

Où est l'argent, Mme Merkel ?

Tandis que Tony Blair s'entretient avec la chancelière allemande Angela Merkel à Berlin pour discuter de l'ordre du jour du G8 de cette année, des questions ont été soulevées à propos des promesses faites à Gleneagles en 2005.

Un groupe de sept membres, présidé par Kofi Annan et désigné par le Royaume-Uni, a suivi les progrès réalisés par rapport à la réalisation des engagements de Gleneagles. Aujourd'hui, ce groupe signalera que les leaders des pays du G8 ont fourni moins de 10 pour cent de l'aide supplémentaire qu'ils s'étaient engagés à fournir. Ceci représente 1 milliard de livres sterling sur les 12,5 milliards promis d'ici 2010.

Non seulement la plupart des pays du G8 portent tous des œillères concernant leurs promesses d'aide, mais ils affichent en outre de mauvais résultats quand à la manière dont l'aide est dépensée. Alors que les populations pauvres citent l'eau et l'assainissement parmi leurs principales préoccupations, les gouvernements ne mettent toujours pas ce secteur en tête de leurs priorités.

« L'aide consacrée aux secteurs de la santé et de l'éducation a doublé depuis 1990, alors que la part de l'aide consacrée à l'eau et à l'assainissement diminue. Les gouvernements ne doivent pas continuer à fermer les yeux sur cette crise du secteur de l'eau et de l'assainissement qui affecte 40 % de la population mondiale » a déclaré Ann Cropper, Responsable du financement des programmes à WaterAid.

Les filles ne sont pas en mesure d'aller à l'école parce qu'elles passent des heures à aller chercher de l'eau. Cette corvée empêche également les femmes d'entreprendre des activités rémunératrices. Selon les Nations Unies, plus de la moitié des lits d'hôpitaux dans le monde sont occupés par des personnes souffrant de maladies diarrhéiques. L'eau sale et l'assainissement médiocre sont à l'origine de presque 5 000 morts d'enfants tous les jours, ce qui fait des maladies hydriques la deuxième cause de mortalité infantile dans le monde.

« À WaterAid, nous attendons de voir si l'eau et l'assainissement figureront cette année à l'ordre du jour du G8. Si 5 000 enfants mouraient tous les jours dans les pays développés d'une cause entièrement évitable, les nations les plus riches du monde prendraient des mesures urgentes et immédiates. » Ann Cropper, Responsable du financement des programmes à WaterAid.

Fin

Pour parler à un porte-parole ou demander des photos, veuillez contacter **Charlotte Godber** au +44 (0)20 7793 4909 ou par courriel Charlottegodber@wateraid.org

Pour un complément d'information, consultez www.wateraid.org

Note aux rédacteurs

- **WaterAid** est la seule organisation caritative britannique importante qui se consacre exclusivement à la fourniture d'eau potable domestique et de services d'assainissement ainsi qu'à l'éducation à l'hygiène pour les personnes les plus pauvres du monde.
- 1,1 milliard de personnes, soit environ un sixième de la population mondiale, n'ont pas accès à une eau salubre et 2,6 milliards, soit les deux cinquièmes de la population mondiale, n'ont pas accès à des services adéquats d'assainissement.
- 1,8 million d'enfants meurent chaque année des suites de maladies causées par l'eau contaminée et un assainissement médiocre, soit environ 5 000 morts par jour (OMS).
- Les projets de WaterAid qui fournissent de l'eau salubre, des services d'assainissement et une éducation en matière d'hygiène coûtent à peine **15 livres sterling par personne**.

WaterAid, 47 – 49 Durham Street, Londres SE11 5JD, Royaume-Uni www.wateraid.org
Tél. +44 (0)20 7793 4500

15. Comment écrire pour être lu

Si l'idée de vous mettre à écrire vous angoisse, nous pouvons peut-être vous aider...

Nombreux sont ceux qui pensent que le talent d'écrivain est inné, mais rares sont ceux qui ont la chance d'avoir des aptitudes naturelles – tous les autres doivent apprendre ! Mais on *peut* apprendre. Après tout, à quoi cela servirait-il de nous acharner à effectuer les recherches pour un rapport si un mauvais texte venait gâcher tout notre travail, minant par la même occasion toute une campagne parce que personne n'en lit le résultat final ?

Vous devez vous efforcer de bien écrire, parce qu'un bon texte :

- est lu et ne sera pas jeté au panier
- est essentiel pour assurer une communication efficace, évitant le genre de malentendu qui aboutit à des relations tendues entre une organisation et ses publics
- persuade et influence
- valorise l'image d'une organisation
- peut vous aider à vous distinguer de vos concurrents
- peut vous donner une précieuse longueur d'avance sur la concurrence

Nota – Lorsque l'on parle de « texte » par rapport à « écriture », on entend généralement un texte qui s'apparente davantage au langage parlé, avec un style qui a du punch et qui est informel, facile à assimiler et créatif. Il est en général écrit à la voix active et non la voix passive (« John Smith a dirigé l'atelier d'écriture » et non « L'atelier d'écriture a été dirigé par John Smith »).

Base de départ – avant de commencer

Les documents écrits que vous produirez seront parfois le premier ou le seul contact qu'une personne aura avec votre organisation. Ils permettront à cette personne de décider si elle veut rester en contact ou non : votre organisation sera jugée d'après votre prospectus, votre rapport ou votre brochure. Si vous écrivez de façon joviale, votre organisation sera perçue comme sympathique, mais si vous écrivez de manière pompeuse, votre organisation sera perçue comme une organisation arrogante.

Avec un peu de pratique, d'assurance et quelques secrets du métier, vous serez en mesure d'écrire des textes forts et persuasifs que tout le monde voudra lire.

Commencez par admettre que toutes les craintes ou inquiétudes que vous ressentez concernant l'écriture sont tout à fait normales. Les personnes qui n'ont pas d'expérience en matière d'écriture ont l'impression d'échouer parce qu'elles ne peuvent pas s'asseoir devant une feuille blanche et produire instantanément un travail créatif et d'une originalité saisissante. Mais qui en est capable ? Même les écrivains professionnels ne parviennent pas de suite à écrire dans un style coulant, plein d'aisance et d'une élégance parfaite.

L'une des clés d'une écriture de qualité est de comprendre ce que lisent les gens et comment ils le lisent. Réfléchissez à ce que vous lisez et à votre manière de le lire.

Public

Personne ne peut écrire utilement sans prendre en compte son public. À chaque public, ses besoins, ses intérêts, ses préférences. Si vous oubliez votre lecteur, c'est comme si vous parliez tout seul.

Il est possible que votre lecteur ne s'intéresse pas du tout à vous, ni à votre organisation caritative. Il faut que vous suscitez son intérêt – **rapidement** – et que vous le mainteniez en appétit. Votre but est de passionner les lecteurs et n'oubliez pas que ce dont les lecteurs passionnés ont besoin, c'est de textes passionnants.

Avant de commencer à écrire, demandez-vous : « Qui va lire ce texte ? ». Veillez à ce que votre réponse soit la plus précise possible – renseignez-vous le plus possible sur votre public. Pensez à quelqu'un que vous connaissez qui ressemble à votre public cible. Écrivez avec cette personne en tête. Il est toujours plus facile d'écrire pour une personne réelle que pour une personne abstraite. Et n'oubliez pas que si vous n'avez pas envie de lire votre article, prospectus, etc. personne n'en aura envie.

Tentez de vous mettre dans la tête de votre lecteur. Qu'est-ce qui attirera son attention et lui fera remarquer votre texte ? Qu'est-ce qui l'intéresse ? De combien de temps dispose-t-il pour lire votre texte ? Est-il bombardé de textes similaires provenant d'autres sources ?

Finalité

Après avoir réfléchi aux personnes pour lesquelles vous écrivez, penchez-vous sur la raison pour laquelle vous le faites. Quelle est la finalité du texte ? Persuader, informer, obtenir un don, vendre, éduquer, construire une image, ou tout cela réuni ? Un prospectus/article d'information comportera une grande quantité de faits. Un texte conçu pour construire une image serait totalement différent. Tenez également compte de la réaction que vous attendez de vos lecteurs parce qu'ils auront lu ce que vous avez écrit.

Ton/personnalité

Lorsque nous parlons, nous pouvons prononcer les mêmes paroles mais donner des impressions très différentes selon notre manière de nous exprimer. Par exemple, nous pouvons dire « dépêche-toi ! » de manière furieuse ou impatiente, mais aussi sur un ton implorant ou interrogateur. Les expressions faciales et le langage corporel renforcent notre message. En revanche, les mots écrits sont unidimensionnels. Toute leur signification doit être exprimée sans l'aide de l'intonation ou de signes physiques. Décidez du ton que vous allez employer avant de commencer à écrire. Voulez-vous donner l'impression d'être sympathique et familier, impérieux ou bienveillant ?

Mise en route

Pour beaucoup de personnes, le plus difficile est de commencer à écrire. Une fois que vous êtes lancé, tout va bien, mais ces quelques premières phrases peuvent être des plus pénibles. Mais si vous suivez les six étapes de l'écriture ci-dessous, cela deviendra beaucoup plus facile :

- **Collectez**

Notez toutes vos pensées, idées et informations pertinentes, dans n'importe quel ordre. Si vous n'effectuez pas cette tâche, vous risquez de constater que vous essayez tellement de vous rappeler toutes les pensées et idées qui se bousculent dans votre tête que vous ne parvenez pas à vous concentrer sur l'écriture elle-même. Vous risquez aussi de laisser passer un aspect important.

- **Regroupez**

Regroupez les éléments ci-dessus en thèmes clairs (en ajoutant toutes les autres idées qui vous viendront à l'esprit). Ajoutez des détails. Éliminez les éléments saugrenus.

- **Mettez de l'ordre**

Organisez vos thèmes selon un ordre clair et logique qui aura un sens pour le lecteur. Chaque nouveau thème ou nouvelle section devra découler logiquement du/de la précédent(e).

- **Placez**

Décidez de la position de chaque élément et de la place à lui consacrer.

- **Écrivez**

Vous êtes enfin prêt à commencer à écrire. Relisez toutes les notes que vous avez prises pour vous remémorer ce que vous devez écrire. Faites un premier jet. Ne vous souciez pas trop du style à ce stade ; ce n'est qu'un premier jet, qui sera peut-être révisé plusieurs fois avant d'être achevé. N'oubliez pas qu'il est très peu probable qu'un premier jet soit parfait.

- **Révisiez**

Il est probable que vous devrez réviser votre travail plusieurs fois. Mettez votre texte de côté et revenez-y plus tard, de préférence quelques jours plus tard, mais au plus tôt le lendemain. Il vous paraîtra plus facile de repérer les passages guindés, les mots ou sections peu appropriés et les répétitions. Relisez ce que vous avez écrit avec les yeux de votre public. Assurez-vous que le style est adapté à votre lecteur. Veillez à ce que votre finalité soit claire et à ce que les messages nécessaires soient transmis.

Au moment de réviser votre travail, faites attention aux aspects suivants :

- **Répétitions**

- **Clichés**

- **Hors sujet** (ne vous concentrez que sur une histoire – écrivez ce que le lecteur a besoin de savoir et n'ajoutez pas d'informations de référence qui ne sont pas pertinentes ici)

- **Mots superflus** (p. ex. « collègue de travail » – « collègue » suffit ; remplacez « 10h du matin » par « 10h »)

- **Ambiguïté** (soyez bref et concis)

- **Omissions** (numéros de téléphone, dates, noms, etc. – tous les détails que vous comptiez ajouter plus tard mais que vous n'avez pas encore insérés !)

- **Jargon** (la plupart des organismes, caritatifs ou autres, ont des termes et des expressions qu'elles utilisent en leur sein mais qui ne seront probablement pas compris à l'extérieur. Par conséquent, n'utilisez pas de jargon et, si vous y avez recours, veillez à ce que le sens en soit clair)

- Les **abréviations non expliquées** (écrivez les acronymes en clair la première fois qu'ils apparaissent dans un document)

Une fois que vous aurez repéré les erreurs dans votre premier jet, corrigez-les. Réécrivez les sections qui doivent être modifiées. En relisant votre travail après un laps de temps acceptable, vous serez un peu plus objectif et critique – vous aurez aussi les idées beaucoup plus claires. Une fois que vous aurez révisé votre texte le nombre de fois nécessaire, le moment est venu de mettre votre texte à l'épreuve sur d'autres personnes – de préférence deux ou trois personnes du public ciblé par votre document.

Conseils d'experts

- Un texte court et concis transmettra votre message au lecteur de manière beaucoup plus efficace qu'un texte verbeux et trop long

- Le problème, ce n'est pas la longueur du texte – c'est la longueur que le texte semble avoir pour le lecteur. Ce sont souvent les photocompositeurs qui se chargeront de la conception graphique, mais il y a d'autres choses qui peuvent être utiles :

- Écrivez en petites sections

- Utilisez des listes à puces pour diviser le texte

- Utilisez des citations en exergue

- Utilisez des encadrés

- Utilisez des sous-titres

- Emmenez vos lecteurs en voyage – ne vous contentez pas d’une description clinique (l’écriture ne doit pas être un récit dépourvu d’imagination, du style « Je suis allé là, puis j’ai fait ceci »)
- Évitez d’utiliser un langage trop soutenu
- Si possible, écrivez un texte adapté au contexte – réfléchissez au lieu où il sera lu
- Appliquez les trois commandements
 - Exactitude
 - Concision
 - Clarté (N’oubliez pas « Ce qui se conçoit bien s’énonce clairement »)
- Utilisez un langage simple (des mots de tous les jours – les lecteurs ne sont pas impressionnés par des mots qu’ils ne comprennent pas !)
- Variez la longueur des phrases mais, dans l’ensemble, préférez les phrases courtes (entre 15 et 20 mots)
- N’utilisez pas de jargon ou de termes superflus
- N’ayez pas recours au remplissage ou au battage – ce n’est pas nécessaire
- Écrivez dans un ordre clair et logique
- Comprenez ce que le lecteur a besoin de savoir

16. Conseils sur l'art du discours

Comment se préparer en vue d'un exposé ?

Demandez-vous : Qui ? Pourquoi ? Quoi ? Quand ? Comment ? Où ? Qui est votre public ? Pourquoi présentez-vous un exposé ? Que voulez-vous que pense et fasse votre public après votre exposé ? Autrement dit, quels sont vos objectifs ? Quand allez-vous présenter votre exposé ? Comment allez-vous faire votre exposé ? Où se déroulera-t-il ?

Décidez de vos messages clés. Décidez de trois ou quatre messages (pas plus) que vous voulez transmettre et concentrez votre exposé sur ces messages.

Structurez votre exposé. N'oubliez pas le vieil adage : « Dites-leur ce que vous allez leur dire, dites-le leur, puis dites-leur ce que vous leur avez dit ».

- Le début : présentez-vous. Dites-leur à quoi s'attendre, c'est-à-dire le temps que va durer votre exposé, sur quoi il va porter, les supports visuels que vous allez utiliser, le moment auquel ils pourront poser des questions.
- Le milieu : illustrations des points clés à l'aide d'exemples
- La fin : résumé. Appel à l'action.

Prenez des notes. Chacun a sa manière de prédilection pour préparer des notes pour un exposé. Elles peuvent soit prendre la forme d'un script complet (mais vous risquez d'avoir l'air de lire !) ou bien vous pouvez rédiger le début et la fin (ce qui facilite un début sans accrocs et une conclusion assurée), ou encore vous pouvez préparer des notes sous forme de plan, avec des titres, des sous-titres et des mots ou expressions repères pour vous guider.

Répétez. Vous constaterez que le fait de répéter, même si c'est tout seul devant la glace, peut vous aider à vous familiariser avec votre document. Cela vous aidera aussi à juger du temps requis pour chaque section, à vous habituer au son de votre propre voix et à gagner en assurance.

Supports visuels. Ils peuvent avoir un impact visuel frappant et s'avérer utiles comme soutien lors d'un exposé. Entre 10 et 15 transparents de qualité ont plus d'impact que 25 à 30 de qualité médiocre. Essayez de n'employer que quelques mots sur vos transparents et utilisez-les comme aide-mémoire pour votre exposé. Tentez de trouver d'autres manières stimulantes de présenter votre exposé. Les intervenants de WaterAid, par exemple, pourraient envisager de verser de l'eau contaminée dans un verre et demander au public si quelqu'un voudrait la boire ; ou bien apporter un jerrycan rempli d'eau pour démontrer le fardeau quotidien que doivent porter les femmes.

17. Exemple de document de lobbying



Réformer les services publics pour atteindre les OMD en matière d'eau et d'assainissement

- Le succès ou l'échec des services publics aura un impact énorme sur les progrès accomplis vers les cibles des OMD en matière d'eau et d'assainissement – puisqu'ils sont déjà chargés de plus de 90 % des canalisations d'eau. Il est vital de renforcer les capacités et d'investir dans les services du secteur public.
- Bien que de nombreux services publics d'alimentation en eau dans les pays en développement soient inefficaces et ne répondent pas aux besoins des usagers, un nombre croissant d'entre eux remettent en question cette image négative et fournissent à présent une nouvelle vision positive des institutions publiques, avec des opérations efficaces sur le terrain dont les usagers et les membres du personnel peuvent être fiers.
- Ces services publics sont efficaces (ils assurent le branchement de nouvelles communautés et optimisent l'utilisation de ressources limitées), rendent des comptes aux utilisateurs et aux gouvernements, font preuve de transparence dans leur manière d'opérer et, dans certains cas, font directement participer les communautés à la prise de décisions (par exemple sur les tarifs, le recouvrement des coûts et les priorités d'investissement).
- Ces succès ont été remportés grâce à un programme de réformes opérationnelles, structurelles et comportementales internes, défendues par la direction et le personnel des services, avec le soutien du gouvernement et de la société civile.
- Le DFID, ministère britannique en charge du développement international, affirme que 95 % des fonds qu'il accorde au secteur de l'eau sont consacrés à la fourniture de services d'eau publics et communautaires. Mais le World Development Movement et WaterAid se sont tous deux penchés sur la question et n'ont pas trouvé d'actions solides et cohérentes de la part DFID venant soutenir les différents types de processus susceptibles d'aider les services publics à réussir leur réforme.
- Les bailleurs comme DFID pourraient faire beaucoup plus pour soutenir une réforme réussie des services publics. Ils pourraient par exemple :
 1. Reconnaître comment les institutions financières internationales favorisent parfois les options privées pour la réforme du secteur à l'exclusion de toutes les autres possibilités et en refusant de financer des projets prônant d'autres conditions
 2. Jouer un rôle actif et visible sur la scène internationale afin de promouvoir des solutions publiques viables de réforme et le leadership du gouvernement dans le cadre de la crise mondiale de l'eau.
 3. Accorder un soutien politique robuste aux services publics dans les discours, les recherches et les analyses de politiques générales et consacrer une part considérable des ressources du DFID pour comprendre cet ordre du jour et diffuser de bons modèles aux antennes locales du DFID et aux gouvernements.
 4. Veiller à ce que les projets et processus d'assistance technique fassent toujours figurer des modèles de réforme du secteur public au menu des options examinées.
 5. Soutenir les partenariats public-public ou les PUP – accords entre services publics qui associent ceux qui affichent de bonnes performances et ceux qui ont besoin de soutien dans le but d'échanger leurs connaissances spécialisées sur une base non lucrative afin de renforcer les capacités du service le plus faible. Les PUP pourraient être soutenus de manières différentes, y compris via des subventions exceptionnelles permettant de rémunérer une entité pour l'appui qu'elle apporte à un autre, ou encore en instaurant un mécanisme de type service consultatif de service public à service public se rapportant aux infrastructures, mécanisme qui financerait ce type d'accord.
 6. Investir dans des dialogues nationaux sur le thème de l'eau et dans le renforcement des capacités des pays afin de favoriser un discours public sur l'orientation des réformes des services d'eau et de renforcer les capacités de la société civile pour qu'elle puisse prendre part à ces processus, par exemple grâce à un fonds de gouvernance de l'eau.



La mission de WaterAid est de vaincre la pauvreté en permettant aux populations les plus pauvres du monde d'accéder à l'eau potable, l'assainissement et l'éducation à l'hygiène.

WaterAid
47-49 Durham Street
London
SE11 5JD
Royaume-Uni

Tél. +44 (0)20 7793 4500
Courriel : wateraid@wateraid.org
Immatriculée au registre britannique des organisations à but non lucratif sous le n° 288701.

www.wateraid.org

Imprimé sur du papier recyclé