

BOÎTE À OUTILS POUR LE PLAIDOYER SUR LA PROTECTION



Salem et Omar dans le camp d'Alswidan, à Marib Photo: Kaff Media/Oxfam



TABLE DES MATIÈRES

Boîte à outils pour le plaidoyer sur la protection 05

1. Définition des objectifs du plaidoyer sur la protection 08
2. Cartographie des parties prenantes, analyse des pouvoirs et théorie du changement 16
3. Approches et stratégie de plaidoyer sur la protection 26
4. Suivi et mesure des résultats du plaidoyer 34
5. Gestion des risques dans le cadre du plaidoyer sur la protection 39
6. Référence à d'autres documents, ressources et outils 44

Études de cas 47

- Renforcement des droits des enseignantes du nord-ouest de la Syrie 48
- Réglementation de l'utilisation des armes explosives en zones peuplées (EWIPA) 52
- Lutte contre les violences basées sur le genre au Soudan du Sud 57
- Un nouveau cadre juridique pour l'action contre les mines en Ukraine 61
- Protection des droits des femmes dans le territoire palestinien occupé 65

Outils et guides 68

- OUTIL N° 1** : Définition de la problématique et de l'objectif du plaidoyer sur la protection 69
- OUTIL N° 2** : Définition des objectifs du plaidoyer sur la protection 71
- OUTIL N° 3** : Cartographie des parties prenantes 72
- OUTIL N° 4** : Implications de votre analyse des pouvoirs et des parties prenantes sur votre stratégie 73
- OUTIL N° 5** : Modèle de plan de collecte des données 74
- OUTIL N° 6** : Guide de débriefing après les actions de plaidoyer 76
- OUTIL N° 7** : Documentation des réalisations importantes en matière de politique 81
- OUTIL N° 8** : Évaluation de la contribution au changement 85
- OUTIL N° 9** : Guide PESTEL 87
- OUTIL N° 10** : Matrice des risques simple et rapide 90
- OUTIL N° 11** : Système de feux tricolores 91
- OUTIL N° 12** : Aperçu des risques 92
- OUTIL N° 13** : Matrice des risques - paramètres : probabilité/impact 93

Notes 95

BOÎTE À OUTILS POUR LE PLAIDOYER SUR LA PROTECTION



Omar Abdi avec cinq de ses huit enfants à l'extérieur de leur maison. Photo : Khadija Farah



Deux femmes dans le camp de personnes déplacées de Dar Agg. Photo : Pablo Tosco

INTRODUCTION

Les besoins en matière d'aide humanitaire et de protection ne cessent d'augmenter partout dans le monde. À l'heure où nous rédigeons ce rapport, 339 millions de personnes (soit une personne sur 23 sur la planète) devraient avoir besoin d'une aide d'urgence pour survivre en 2023¹. Ces besoins découlent en grande partie des conflits, et bien que la protection des personnes touchées par un conflit ou une crise soit reconnue comme un élément essentiel et vital de l'action humanitaire, les conflits (nouveaux et de longue date), l'impunité et le mépris des droits humains et de la vie humaine demeurent des défis majeurs.

Les personnes en charge de la protection ne sont pas toujours capables ou désireuses d'assumer leurs responsabilités. Plaider pour que les responsables prennent les mesures nécessaires pour assurer la protection des personnes dans les conflits et les crises constitue une partie essentielle du travail de protection. Ce plaidoyer sur la protection prend de nombreuses formes. Il est mené par diverses structures et organisations, des groupes communautaires influençant les autorités locales à la mobilisation au niveau mondial, en passant par le plaidoyer auprès des responsables à l'échelle nationale. L'impact de ces actions peut être renforcé lorsque celles et ceux qui plaident pour la protection à leur manière et dans différents espaces (chacun-e utilisant son expertise, ses compétences, ses capacités et ses réseaux distincts) entrent en relation et coordonnent leurs actions pour mener un plaidoyer commun.

Cette boîte à outils est destinée aux personnes, organisations et structures qui mènent des actions de plaidoyer dans l'optique d'obtenir des résultats en matière de protection. Elle comporte cinq modules décrivant les différentes étapes du cycle de plaidoyer sur la protection et fournissant des guides ou les outils clés nécessaires pour s'y retrouver dans chaque étape.

Ces modules ne doivent pas être considérés selon un ordre figé ; le plaidoyer est un processus itératif dans lequel nos approches, nos tactiques, nos analyses des risques, voire la stratégie elle-même, évoluent pour s'adapter à une réalité changeante.

Le plaidoyer sur la protection peut sembler un défi de taille, mais ce n'est pas forcément le cas. Cette boîte à outils devrait contribuer à démystifier les rouages du plaidoyer, encourager les agences à travailler collectivement et favoriser l'inclusion d'un large éventail de personnes et d'agences dans un effort commun pour réduire les risques de protection et renforcer les résultats du travail de protection pour toutes les personnes affectées par une crise.

Cette boîte à outils a été élaborée grâce aux contributions du Network for Empowered Aid Response (NEAR), du Cluster Global de Protection et de son Equipe de Plaidoyer, de l'équipe humanitaire globale d'Oxfam et du Humanitarian Policy Group (HPG) de l'ODI. Elle a été financée par le service en charge de l'aide humanitaire au sein de l'Union européenne (Oxfam) et soutenue par le HCR (NEAR). En outre, le Hurras Network et le Réseau des organisations non gouvernementales palestiniennes ont contribué à d'importantes études de cas.

DÉFINITION DES OBJECTIFS DU PLAIDOYER SUR LA PROTECTION

La protection est un domaine essentiel de l'action humanitaire qui s'attaque aux multiples risques auxquels sont confrontées diverses communautés dans le monde entier. Bien que l'éventail potentiel des sujets de plaidoyer puisse intimider les acteurs de la protection, il est important de commencer tout effort de plaidoyer en définissant une thématique claire. Cette thématique peut être entièrement ou partiellement traitée par le plaidoyer. Au final, l'impact le plus important est souvent obtenu lorsque le plaidoyer est combiné à d'autres interventions, visant à faire bouger les choses concernant un risque de protection par le biais d'une série d'actions programmatiques et axées sur le plaidoyer qui reflètent les menaces, les vulnérabilités et les capacités spécifiques en jeu².

Il est également important d'exploiter l'analyse de la protection afin de mieux comprendre où et comment les efforts de plaidoyer peuvent être les plus efficaces pour ensuite les orienter et les façonner. Ce module explore comment utiliser l'analyse comme base pour élaborer une stratégie de plaidoyer, en partant d'un risque de protection identifié et en développant un but et des objectifs de plaidoyer clairement définis.

La **Figure 1.1** illustre les étapes clés du processus d'élaboration d'une stratégie de plaidoyer sur la protection, en travaillant idéalement en étroite collaboration avec de multiples partenaires et alliés de la protection tout au long du processus afin de l'ancrer dans une approche collective.

L'analyse est la base d'un plaidoyer réussi

Selon la politique du Comité permanent interinstitutions (IASC) sur la protection dans le cadre de l'action humanitaire (2016)³, l'analyse de la protection doit fournir une « [...] base de faits pour l'élaboration de la programmation ainsi que pour les actions de plaidoyer et de dialogue, l'objectif étant d'influencer et de modifier les comportements et les politiques en faveur d'un environnement de protection plus favorable ».



Une **analyse collective de la protection** représente un socle essentiel pour mener un **plaidoyer collectif sur la protection**.

L'analyse de la protection jette les bases d'une approche collective du plaidoyer sur la protection : elle contribue à une compréhension commune des risques de protection (et des facteurs associés comme les menaces, les vulnérabilités, les capacités et les causes profondes) en s'appuyant sur des sources de données variées et crédibles. Elle permet en outre une approche où plusieurs alliés peuvent gérer collectivement les risques et parler d'une seule voix tout en poursuivant des approches et des stratégies de plaidoyer complémentaires.

Figure 1.1 : LE PROCESSUS STRATÉGIQUE DU PLAIDOYER SUR LA PROTECTION



Adapté des ressources de l'atelier *Advocacy for Protection Outcomes* de ProCap, 2021.

Analyse de genre et approches féministes du travail d'influence

Une approche féministe du plaidoyer place l'analyse de genre au cœur de la conception de stratégies et oriente les questions de protection sur les droits des femmes et le cadre juridique international garantissant ces droits.

Une analyse de genre fournit une compréhension dynamique du niveau actuel de protection de la communauté. Il ne s'agit pas seulement d'inclure les femmes et les filles, mais aussi de tenir compte des besoins et des expériences spécifiques des femmes et des hommes, des filles et des garçons.

L'analyse de genre examine comment les identités croisées des personnes (classe, genre, race, etc.) influent sur l'exercice de leur pouvoir et de leurs privilèges, ainsi que sur la manière dont elles sont confrontées à des formes d'exclusion et à des risques particuliers.

Elle garantit que les expériences, les capacités et les risques différenciés auxquels sont confrontés les femmes, les hommes, les filles et les garçons sont compris et peuvent donc être traités. Une solide analyse de genre peut être réalisée en utilisant le Cadre analytique de protection et d'autres outils analytiques existants, ou créée en tant qu'analyse distincte⁴.

Le processus d'analyse de la protection et ses résultats devraient directement façonner la stratégie de plaidoyer elle-même. Grâce au processus d'analyse de la protection et de formulation des recommandations, vous pourrez commencer à avoir :

- Une idée claire des risques de protection, des conséquences et des facteurs connexes affectant les personnes et les communautés.
- Une indication des cibles potentielles d'après une compréhension des risques de protection identifiés et des parties prenantes à même d'influencer un changement lié et souhaité.
- Une base de données probantes pour étayer les recommandations et les messages qui peuvent être formulés en fonction des intérêts et des valeurs de cibles données.
- Des idées initiales sur les approches et tactiques potentielles pour communiquer ces messages d'une manière attrayante pour les cibles du plaidoyer.



Safia à Isiolo, Kenya. Photo : Photo: Loliwe Phiri/Oxfam

Chacune de ces dimensions particulières doit être développée et détaillée avec vos partenaires et alliés dans le cadre du processus d'élaboration d'une stratégie commune.

Les acteurs de la protection doivent utiliser l'analyse pour travailler avec d'autres acteurs de la protection et des alliés (y compris d'autres secteurs) afin d'identifier conjointement « le cheminement et les jalons requis pour lutter contre certains risques spécifiques et aboutir au résultat souhaité de réduction des risques »⁵.

En disposant d'une base analytique solide et partagée, vous êtes bien placé-e pour aller de l'avant.

En d'autres termes, l'analyse constitue le socle sur lequel formuler les messages, récits et actions de plaidoyer visant à lutter contre le risque de protection identifié et à atteindre l'objectif de vos efforts de plaidoyer⁶.

Ressources du cadre analytique de protection pour le plaidoyer

Le **cadre analytique de la protection (CAP)** contribue à une analyse de la protection solide et adaptée au contexte.

Il étaye les conclusions analytiques permettant d'élaborer des stratégies de réduction du risque de protection. Il peut être utilisé à la fois au début d'une crise et pendant celle-ci pour assurer une analyse continue et apporter les adaptations nécessaires aux interventions.

Les ressources spécifiques qui font partie du CAP peuvent également être utiles au cours du processus de stratégie de plaidoyer sur la protection, comme indiqué ci-dessous.

Annexe 2 : Explication du processus d'analyse du CAP

Cette **annexe** fournit des conseils sur les questions analytiques étayant un processus structuré d'analyse de la protection. Le processus et les questions directrices peuvent être utiles pour identifier la problématique du plaidoyer sur la protection et les éventuelles lacunes dans les connaissances afin d'élaborer une stratégie de plaidoyer plus pertinente.

Outils d'analyse du CAP : matrice conceptuelle

Cet **outil** fournit une matrice représentant les principales problématiques en matière de protection et les met en relation avec : a) la typologie des violations ; b) les considérations en lien avec le droit international humanitaire ; et c) les droits humains.

Définition des buts et des objectifs du plaidoyer sur la protection

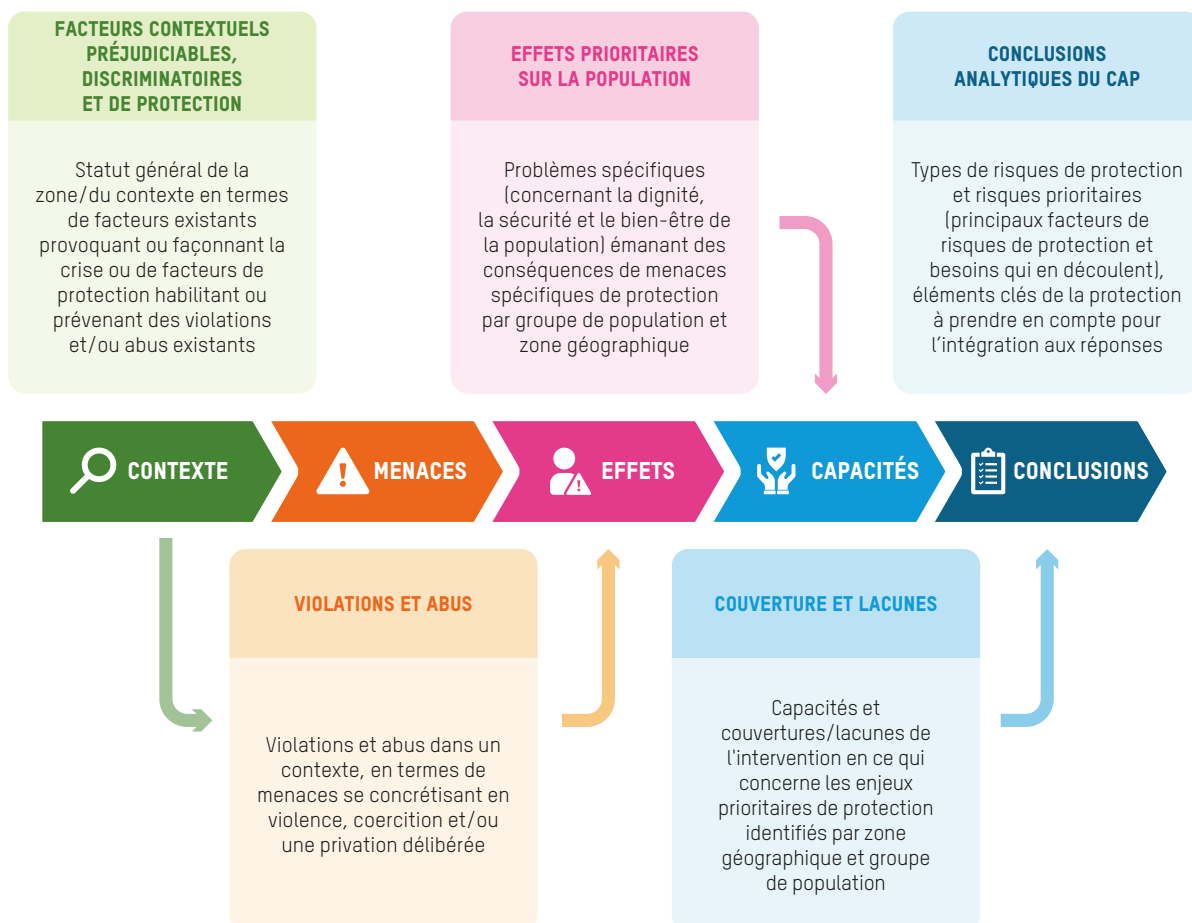
L'étape suivante consiste à commencer à élaborer la stratégie de plaidoyer elle-même. En vous appuyant sur des analyses de protection, des analyses de genre et d'autres preuves solides, vous pouvez travailler avec des alliés et des partenaires pour **définir le risque de protection à traiter par le biais du plaidoyer, ainsi que votre objectif final.**

L'analyse de la protection doit permettre de bien comprendre les causes profondes, les risques prioritaires identifiés en matière de protection, les groupes les plus touchés et leurs zones géographiques, ainsi que les principales violations identifiées du droit international⁷ et les autres menaces pertinentes en matière de protection.

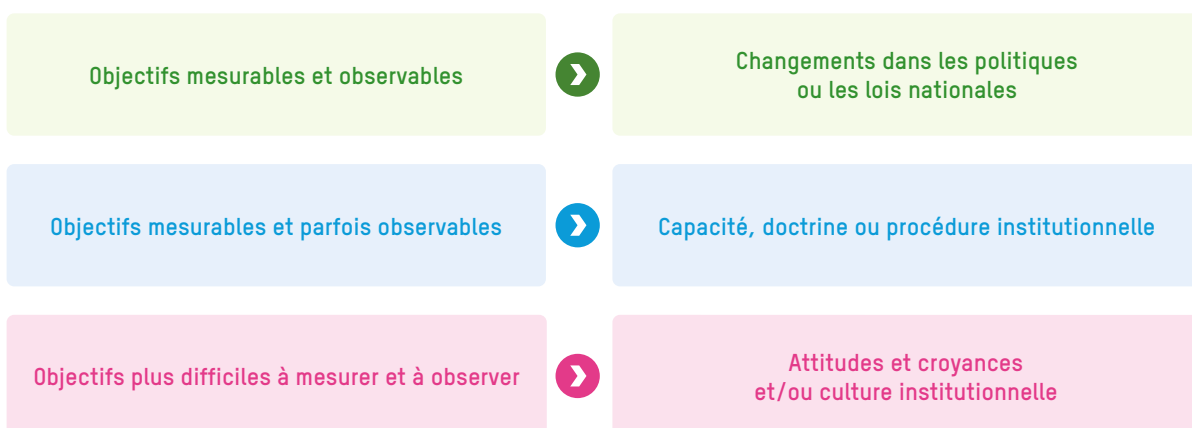


Vous pouvez utiliser l'analyse de la protection pour identifier les risques prioritaires en matière de protection et établir des stratégies pour y répondre, y compris le plaidoyer. Chaque résultat du processus analytique (conformément au CAP, comme présenté dans la **Figure 1.2**) fournit potentiellement des éléments pour compiler des preuves et les narratifs nécessaires à la **définition du but et des objectifs du plaidoyer.**

Figure 1.2 : **SÉQUENCE DE CONCLUSIONS ANALYTIQUES DU CAP**



L'identification des buts et objectifs de votre plaidoyer sur la protection peut être fondée sur les priorités les plus élevées (c'est-à-dire les risques de protection prioritaires), le plus haut degré de faisabilité (selon vos capacités et votre calendrier) et les points forts spécifiques de votre organisation ou coalition. Cela peut refléter⁸ :



Veuillez consulter le tableau suivant proposant diverses approches pour fixer les buts et objectifs du plaidoyer en fonction des risques de protection auxquels s'attaquer par le biais du plaidoyer.

Exemples de risques de protection	Exemple de but et d'objectifs du plaidoyer
<p>EXPULSION ET/OU DESTRUCTION DE LA PROPRIÉTÉ PERSONNELLE</p> <p><i>En Somalie, de nouvelles expulsions forcées de populations en lien avec la sécheresse engendrent de nouveaux déplacements et touchent de manière disproportionnée les personnes âgées, les femmes et les enfants.</i></p>	<p>BUT Mettre fin à toute nouvelle expulsion forcée dans une zone urbaine donnée et renforcer l'accès à l'aide et aux droits pour les communautés affectées.</p> <p>OBJECTIFS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Demander au maire ou à la mairesse de décréter un moratoire immédiat sur toute nouvelle expulsion. ➤ Œuvrer en faveur d'un changement de politique qui renforce les droits des locataires et des résident-es informel·les. ➤ Veiller à ce que les organisations humanitaires incluent les personnes âgées, les femmes et les enfants affecté-es dans l'aide humanitaire. ➤ Suivre et documenter les cas relatifs aux expulsions afin d'étayer le plaidoyer à venir.
<p>ENTRAVES OU RESTRICTIONS ILLÉGALES À LA LIBERTÉ DE MOUVEMENT ET DÉPLACEMENTS FORCÉS</p> <p><i>Le processus de fermeture d'un camp de personnes déplacées internes (PDI) mené par les autorités nationales ne reconnaît pas les droits des communautés déplacées et ne soutient pas de solutions durables.</i></p>	<p>BUT Garantir que tout processus de fermeture d'un camp respecte les droits des communautés affectées</p> <p>OBJECTIFS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Obtenir des autorités qu'elles s'engagent à mener des consultations constructives avec les communautés affectées afin de prendre des décisions éclairées. ➤ Promouvoir des modifications du plan national de fermeture des camps afin qu'il intègre les principaux aspects des Principes directeurs. ➤ Sensibiliser les autorités locales et nationales à la manière dont les approches fondées sur les droits peuvent soutenir les solutions durables et le relèvement économique.
<p>VIOLENCES BASÉES SUR LE GENRE (VBG) ET PRIVATION DE RESSOURCES, D'OPPORTUNITÉS OU DE SERVICES.</p> <p><i>Le personnel de protection féminin n'est pas en mesure de fournir de manière indépendante des services de lutte contre les VBG, étant donné qu'il doit être accompagné de « tuteurs » masculins, ce qui limite l'accès des femmes et des filles à la protection.</i></p>	<p>BUT Renforcer l'engagement des autorités centrales à garantir le respect, au niveau des districts, des politiques pour permettre la participation complète et sans entrave du personnel féminin.</p> <p>OBJECTIFS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Promouvoir un changement de politique sur les restrictions imposées pour garantir un accès sûr et sans entrave à l'aide et à la protection pour les personnes survivant-es. ➤ Mieux expliquer et soutenir les responsables au niveau du district sur l'importance de garantir la participation du personnel féminin à l'exécution des activités. ➤ Sensibiliser et mobiliser les syndicats et les associations professionnelles en faveur de la libre circulation des travailleuses, notamment parmi le personnel humanitaire.

Définition du but du plaidoyer sur la protection et des objectifs associés

Le **but et les objectifs associés du plaidoyer sur la protection** sont fixés en tenant compte de l'analyse de la réponse des mécanismes existants et/ou des stratégies communautaires, des résultats de protection souhaités, des cadres juridiques pertinents, des risques, etc.

Ils sont fonction du type de changement nécessaire, qu'il soit lié aux politiques (formulation, approbation, mise en œuvre et/ou suivi), aux pratiques ou aux normes, attitudes et comportements. Vous devez également déterminer à quel(s) niveau(x) le changement doit avoir lieu (individu, ménage, communauté, infranational, national ou mondial⁹).





L'**objectif général, ou « but », de la stratégie de plaidoyer** doit être succinct, convaincant et inspirant. Les résultats escomptés de notre influence doivent être axés sur l'amélioration de la vie des gens ou de leur environnement.

Le but doit se présenter sous la forme d'un énoncé global du changement proposé, tel que visé par la stratégie de campagne et d'influence.

Gardez à l'esprit que définir une stratégie de plaidoyer globale (comme une stratégie pluriannuelle couvrant tous les risques de protection) n'est souvent pas aussi utile que des stratégies de plaidoyer plus courtes et plus spécifiques et des plans qui permettent aux alliés du plaidoyer de concentrer leurs efforts et de multiplier les actions autour d'un objectif commun sur une période définie.

Une telle stratégie de plaidoyer peut se concentrer sur un seul « risque » ou une seule préoccupation et suivre un calendrier plus court. Une stratégie de plaidoyer peut par exemple viser à influencer les autorités pour qu'elles libèrent les PDI détenues dans des camps dans une province du nord de l'Éthiopie sur une période d'un an, ou encore à sensibiliser les acteurs étatiques et non étatiques à la nature civile des camps de PDI dans les provinces de l'Est de la République démocratique du Congo et à modifier leurs comportements.

Une stratégie doit se limiter à deux ou trois objectifs spécifiques.

Il est fondamental que les objectifs soient :			
 CLAIRS	 TRAÇABLES	 PLAUSIBLES	 ASSORTIS D'ÉCHÉANCES
Bien définis, univoques et une aide pour cibler le travail d'influence.	Il est possible de déterminer s'ils ont été atteints ou non.	Basés sur une théorie du changement bien fondée ¹⁰ et qui permettra d'atteindre les résultats et l'impact souhaités, compte tenu des ressources et du temps limités.	Basés sur un calendrier précis qui peut être ajusté au fur et à mesure de la mise en œuvre de la stratégie.

Exemples d'objectifs du plaidoyer sur la protection

- Que la nouvelle politique gouvernementale de fermeture des camps de PDI reflète les priorités et les droits des populations concernées.
- Qu'un gouvernement adopte un projet de loi promouvant la protection et l'assistance aux PDI conformément à la Convention de Kampala, avant les prochaines élections.
- Qu'un bailleur fournisse 15 % de financement direct supplémentaire à davantage d'acteurs nationaux de la protection en 2023.
- Que la nouvelle stratégie de protection de l'équipe humanitaire pays inclue des buts, des cibles et des ressources dédiées à la réduction des violences sexuelles en lien avec les conflits.
- Que le gouvernement mette en place un registre des mariages précoces afin de pouvoir recueillir des données factuelles permettant d'identifier les mariages précoces parmi les PDI.
- Qu'au moins dix États adoptent et mettent en œuvre des lois et des politiques qui promeuvent la protection et l'assistance aux personnes déplacées internes conformément à la Convention de Kampala.
- Que la stratégie de protection de l'équipe humanitaire pays intègre des buts et des cibles qui placent un accent explicite sur l'amélioration de la protection des femmes, idéalement avec un objectif spécifique sur la réduction des violences sexuelles en lien avec les conflits dans le pays.



Shafeeka est à la tête du groupe de femmes de son village en Palestine. Photo : Kieran Doherty

CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES, ANALYSE DES POUVOIRS ET THÉORIE DU CHANGEMENT

Une fois le « problème » de protection défini et le but et les objectifs esquissés, il est temps de procéder à un exercice de cartographie pour identifier les acteurs qui ont des intérêts sur ce thème, à tous les niveaux pertinents. Leur intérêt et leur influence sur la question doivent également être analysés.

Ces étapes permettent de définir les cibles clés de la campagne de plaidoyer. En outre, il est possible d'approfondir les connaissances sur l'influence et les intérêts de ces cibles en lien avec la question du plaidoyer tout en alimentant la théorie sur la manière dont le changement peut se produire au cours du processus de traitement d'un problème complexe.

Les efforts de plaidoyer tentent d'influencer le changement, de réduire les dommages et de faire la différence sur les problématiques et pour les personnes touchées par les crises. Cependant, les processus de changement sont souvent compliqués et imprévisibles, et il peut être difficile de décider exactement que faire et comment s'y prendre. La cartographie des parties prenantes, l'analyse des pouvoirs et l'élaboration d'une théorie du changement contribuent à définir le cap stratégique des efforts de plaidoyer.

La théorie du changement permet notamment de tisser des liens entre les activités planifiées et les objectifs et le but qui ont été fixés. Il est souvent très productif de réunir une coalition ou un réseau de partenaires et d'allié-es pour ces exercices qui constituent le socle du processus d'élaboration de la stratégie. Cela peut aider tous les membres à avoir une compréhension commune des personnes que vous essayez d'influencer, des personnes qui les influencent et de la manière dont le changement se produit par rapport à l'objectif de protection défini.

Réaliser une cartographie des parties prenantes et une analyse des pouvoirs

En général, la cartographie des parties prenantes est réalisée au moyen d'un processus visuel dans lequel toutes les parties prenantes liées à la « problématique » qu'une stratégie de plaidoyer cherche à aborder sont représentées sur une seule « carte » ou grille. Cet exercice vise à identifier tous les acteurs susceptibles d'influer sur le problème et à montrer leurs points de convergence. En général, la cartographie des parties prenantes s'accompagne d'une analyse des pouvoirs, qui examine les différents niveaux d'intérêt ou d'engagement et les degrés de pouvoir détenus par ces parties prenantes par rapport à la problématique en question.

Pour réaliser une cartographie des parties prenantes à tous les niveaux pertinents (c'est-à-dire local, national et mondial) et l'analyse des pouvoirs qui l'accompagne, la **première étape** consiste à **dresser la liste des parties prenantes** liées d'une manière ou d'une autre à la « problématique » de la protection. Pour obtenir des indications sur la manière d'identifier et d'analyser ces parties prenantes, veuillez consulter l'[outil n° 3, page 72](#).

Une fois la liste établie, un travail de recherche est nécessaire pour affiner les intérêts, les rôles et les mandats ou missions de chaque acteur dans la promotion du changement souhaité. Il est préférable de confier cette tâche à la coalition de personnes et de partenaires qui travaillent sur l'initiative de plaidoyer, car chacun-e apportera un éclairage différent sur les pouvoirs et les intérêts des parties prenantes concernées. Les profils des parties prenantes doivent être revus périodiquement. En effet, des changements de fonction sont possibles, de nouvelles informations peuvent émerger de leur engagement et de nouvelles parties prenantes peuvent intervenir tandis que d'autres se mettent en retrait.

Lorsque vous examinez les profils des parties prenantes par rapport au risque ou à la problématique de protection sur laquelle vous travaillez, demandez-vous comment chaque partie prenante peut contribuer à atteindre le but ou les objectifs. De quelles ressources ou informations auraient-elles besoin pour se mobiliser pour répondre à la problématique ? Qu'est-ce qui les motiverait à agir ? Pourquoi écouterait-elles vos messages ? Quand auraient-elles l'occasion d'utiliser ces informations ? Les réponses à ces questions pourraient par exemple être organisées dans un tableau comme celui-ci.

Qui et comment ?	Quoi ?	Pourquoi ?	Quand ?
<i>Quelles organisations et quelles personnes ? Comment prennent-elles des décisions ou exercent-elles une influence ?</i>	<i>Quel est leur but et quel est leur niveau d'engagement ?</i>	<i>Qu'est-ce qui les motive et les intéresse ?</i>	<i>Quand y a-t-il des moments clés en matière de travail d'influence ou de prise de décisions ?</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ont-elles un pouvoir décisionnel ou d'influence, ou peuvent-elles mobiliser les personnes qui ont un tel pouvoir ? ➤ Qui influencent-elles et qui les influence ? ➤ Comment prennent-elles leurs décisions ? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Connaissent-elles le problème que vous cherchez à résoudre ? ➤ Quel est leur intérêt ou leur engagement ? ➤ Quel est leur niveau de connaissance de la problématique/du risque ? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pourquoi sont-elles mobilisées ou non ? ➤ Qu'est-ce qui les motive ? Quels sont leurs intérêts réels/potentiels dans cette problématique ? ➤ Qu'est-ce qui les intéresse et quelles sont les valeurs qui leur importent ? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quels sont les moments clés en matière de prise de décisions ou de mobilisation ? ➤ Existe-t-il des occasions spécifiques de s'engager avec elles ?

La **deuxième étape** de ce processus consiste à effectuer une **analyse des pouvoirs**. Les positions des différentes parties prenantes dans la cartographie dépendront de leur intérêt individuel et de leur influence sur l'objet du plaidoyer.

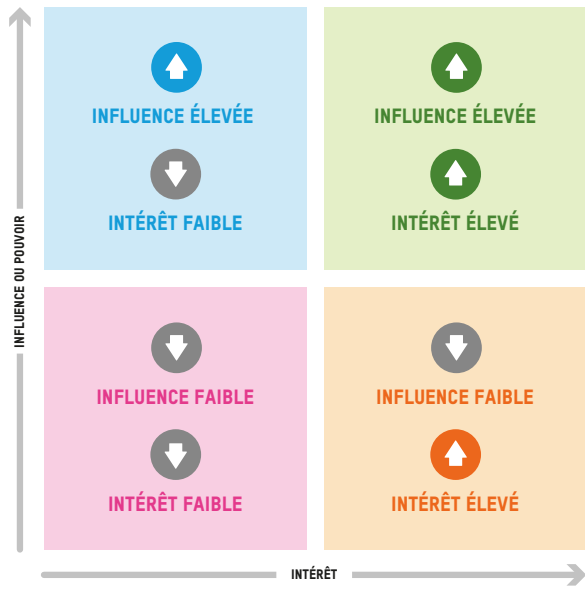
En général, grâce aux informations identifiées sur les intérêts et l'influence des parties prenantes, un profil est créé sous la forme d'une grille avec deux axes représentant ces deux aspects. Un axe classe le degré d'influence ou de pouvoir (de faible à élevé), tandis que l'autre classe le degré d'intérêt ou d'engagement (de faible à élevé).

Cet exercice de cartographie permet de clarifier les niveaux d'intérêt de tous les acteurs et d'illustrer les dynamiques de pouvoir en jeu. Il facilite également l'identification des cibles pour les efforts de plaidoyer. Il s'agit généralement d'acteurs ayant une influence et un intérêt élevés. L'exercice permet également d'identifier les personnes susceptibles de faire obstacle ou de freiner le processus et qu'il faut convaincre pour que le changement soit réussi, ou qui peuvent devenir l'une des cibles principales.

La grille permet également d'identifier les alliés et les partenaires potentiel·les, y compris celles et ceux qui ne détiennent pas directement un haut niveau de pouvoir ou d'influence par rapport à la problématique du plaidoyer, mais qui peuvent être bien placés pour se joindre à l'effort de plaidoyer commun ou avoir la capacité d'influencer d'autres alliés ou cibles plus influents.

Enfin, l'exercice permet d'allouer efficacement le temps, l'énergie et les ressources en termes de ciblage et d'efforts¹².

Figure 2.1 : **TABLEAU DE L'ANALYSE DES POUVOIRS**¹¹



Tout exercice de cartographie des parties prenantes et d'analyse des pouvoirs entraînera des désaccords et de nombreuses discussions au sein d'un groupe. Il reste toutefois très utile, car les allié-es et partenaires peuvent apporter des perspectives différentes s'appuyant sur leur compréhension des rapports de force et des positions des différentes parties prenantes.

L'analyse finale doit refléter ces nuances. Il est également important de renouveler régulièrement cet exercice, car les intérêts et les rapports de force des parties prenantes évoluent au fil du temps. Il est enfin recommandé de rendre cet exercice aussi détaillé que possible. Par exemple, plutôt que d'analyser les intérêts et l'influence d'un ministère en tant qu'entité homogène, il est souvent plus utile d'examiner en détail la position de certains services ou de certain-es décisionnaires au sein du ministère afin de mieux cibler vos efforts.

Lorsque vous analysez les cibles et les actions de plaidoyer, n'oubliez pas que le plaidoyer dépend toujours du contexte. Si les actions peuvent être reprises d'autres campagnes, elles doivent toujours être adaptées aux spécificités du contexte local et des cibles. Il s'agit là d'une étape clé révélant la force d'une coalition en charge du plaidoyer. Si la coalition rassemble des acteurs variés, notamment des acteurs nationaux, la cartographie des parties prenantes et l'analyse des pouvoirs ont plus de chances d'être spécifiques, pertinentes et sensibles à la culture. Une recherche du Humanitarian Policy Group de l'Overseas Development Institute (ODI)¹³ démontre la complémentarité des acteurs du plaidoyer locaux et internationaux dans une telle approche.

Cibles pour le plaidoyer sur la protection

Chaque stratégie de plaidoyer est unique et sur mesure. Certains objectifs communs en matière de plaidoyer sur la protection sont néanmoins résumés dans cette section, notamment dans les diagrammes ci-dessous. Les cibles peuvent être pour la plupart des acteurs locaux : cela va des autorités locales aux membres de groupes armés, en passant par les leaders religieux d'une communauté. D'autres peuvent s'inscrire dans un contexte international, des États membres des Nations Unies aux bailleurs, en passant par les responsables du système humanitaire mondial lui-même. Il est important de reconnaître le rôle que les personnes touchées par les conflits, leurs communautés et les représentant-es de la société civile jouent dans le plaidoyer sur la protection et de placer ce rôle au centre de tout effort visant à cartographier les parties prenantes et à comprendre les points d'entrée pertinents et les chaînes d'influence. Ces personnes possèdent des connaissances particulières et ont des relations et des canaux d'influence déterminants avec diverses parties prenantes locales, y compris les acteurs du conflit.

La section Références inclut des liens vers une série de ressources fournissant des orientations sur la manière de s'engager auprès des bailleurs, des équipes humanitaires pays et des mécanismes mondiaux de défense des droits humains.



L'engagement auprès des **autorités**, que ce soit au niveau local ou national, est un élément essentiel de la plupart des efforts de plaidoyer sur la protection. Cela reflète le fait que les États ont la responsabilité première, en vertu du droit international, de protéger la population civile des conséquences d'un conflit armé. Outre les obligations juridiques internationales, il existe également d'importants engagements et responsabilités au niveau national, ainsi que des impératifs politiques, économiques et moraux qui obligent les autorités à protéger leurs propres citoyen-nés. *Une analyse des cadres juridiques nationaux et internationaux pertinents peut permettre de définir des stratégies d'engagement avec ces cibles, sur la base d'une compréhension claire de leurs obligations et engagements juridiques.* Le ciblage des autorités compétentes peut inclure des représentant-es élu-es à différents niveaux, ou certains ministères, services et fonctionnaires, selon la problématique et la manière dont les décisions sont prises et mises en œuvre.

Au niveau ultra-local, les agents de police ou les employé-es de la fonction publique peuvent être à la fois des représentant-es des autorités et des membres de la communauté. Les groupes et comités de protection locaux et communautaires peuvent avoir des relations communautaires et familiales avec des individus qui peuvent indirectement exercer une influence ou avoir des liens avec les cibles du plaidoyer. Au-delà de l'examen attentif des institutions et des individus avec lesquels il est recommandé de s'engager pour avancer sur un objectif de plaidoyer donné, des plans de gestion des risques et des principes clairs doivent également être développés, avec un engagement auprès des autorités (y compris les autorités de facto), notamment en présence de contestations¹⁴.



Le plaidoyer auprès des **groupes armés** est un autre élément souvent critique des stratégies de plaidoyer sur la protection, en particulier celles qui sont mises en œuvre dans des contextes où un conflit est en cours. À l'instar des autorités nationales, les groupes armés représentent souvent une cible clé en raison du contrôle direct qu'ils exercent ou de leur capacité à influencer des politiques, des pratiques et des comportements importants qui ont un impact sur la protection des communautés et des individus.

Il existe toute une série d'organisations spécialisées dans l'engagement et la négociation avec les groupes armés. Celles-ci peuvent fournir des informations pertinentes et proposer des collaborations. L'ODI a récemment analysé une recherche du Comité international de la Croix-Rouge (CICR) et son approche avec les groupes armés dans le cadre des efforts déployé par le CICR pour promouvoir le respect du droit international humanitaire. Il a ainsi pu observer combien il était essentiel de compléter le droit par un ensemble plus large d'arguments fondés sur les normes et valeurs sociales¹⁵. Ses conclusions ont également souligné l'importance de déterminer comment les groupes armés (étatiques ou non étatiques) sont organisés et structurés afin de mieux cibler le travail d'influence. L'Appel de Genève compile également diverses ressources susceptibles d'orienter les approches de l'engagement avec les groupes armés sur la thématique de la protection¹⁶.

Dans certains contextes, des acteurs armés non étatiques peuvent être des « organisations terroristes désignées », auquel cas il convient de procéder à une évaluation approfondie des risques afin d'identifier les risques accompagnant un engagement (même indirect) et les moyens de gérer ces risques et d'évaluer les pistes d'influence envisageables¹⁷.



Le plaidoyer auprès des **États membres des Nations Unies** est un autre pan essentiel de nombreuses stratégies de plaidoyer sur la protection. Il peut compléter le plaidoyer mené auprès des bailleurs pour permettre des échanges informés et pertinents avec les principaux gouvernements sur les défis émergents en matière de protection, promouvoir des discussions ouvertes et soutenir le travail d'influence. Le plaidoyer auprès des États membres est par ailleurs un complément important du plaidoyer mené auprès des autorités locales et nationales, les autres gouvernements pouvant avoir d'autres formes de relations et d'influence avec les autorités à différents niveaux. Au sein des Nations Unies, un engagement avec les membres permanents et non permanents du Conseil de sécurité peut s'avérer particulièrement pertinent s'il est question d'influer sur les résolutions du Conseil de sécurité, les mandats de maintien de la paix ou les régimes de sanctions, par exemple.

Les principales cibles sont les États membres au niveau de la capitale (où les décisions de politique étrangère sont généralement prises) et via les missions permanentes à New York et à Genève, les membres permanents et non permanents du Conseil de sécurité, les correspondant·es, ainsi que les président·es et les membres des groupes d'expert·es. Des recherches menées par l'ODI ont permis d'approfondir les approches de plaidoyer susceptibles d'être efficaces auprès des États membres tiers sur les questions de protection¹⁸.



Pour la plupart des acteurs de la protection, l'engagement auprès des **bailleurs** est un élément clé du plaidoyer. Que les bailleurs soient les cibles ou les partenaires du plaidoyer, ils sont souvent en position d'avoir le dernier mot sur des politiques et des pratiques particulières ou d'exercer un certain degré d'influence sur les responsables ou d'autres décisionnaires pertinent·es. Le partage régulier d'informations avec les bailleurs, souvent dans le cadre de réunions privées à huis clos, sur les risques de protection, les besoins de programmation et les déficits de financement est très important, tant au niveau local que mondial.

Si certaines organisations internationales peuvent être en mesure d'influencer les États grâce à une représentation dans les capitales des bailleurs, la plupart des acteurs de la protection comptent sur la proximité des ambassades et des missions sur le terrain ou sur la représentation des bailleurs dans les équipes humanitaires pays pour communiquer directement.

En comprenant comment les décisions sont prises au sein des agences donatrices, notamment concernant les budgets et les priorités programmatiques, les acteurs du plaidoyer peuvent adapter leurs efforts en conséquence pour veiller à ce qu'une mesure de protection reflète les risques vécus par les communautés et leurs priorités. Ils peuvent également préparer des plans d'urgence en cas d'interruption des flux de financement ou de perte du soutien politique sur la problématique de la protection, entre autres défis potentiels.



Les organisations et mécanismes axés sur les droits humains peuvent fournir des partenariats et des pistes importantes pour faire avancer les actions de plaidoyer sur la protection et soutenir le leadership humanitaire dans un pays.

Les expert-es indépendant-es en matière de droits humains, notamment les titulaires de mandats au titre des procédures spéciales créés par le Conseil des droits de l'homme, jouent un rôle important dans le traitement des questions de protection et peuvent être soit des cibles, soit des alliés du plaidoyer sur la protection, tout en servant de précieux canaux pour sensibiliser aux droits humains des personnes touchées par les crises humanitaires, en particulier les groupes les plus vulnérables.

Les acteurs de la protection doivent travailler stratégiquement avec les acteurs des droits humains pour faire avancer le plaidoyer sur la protection par le biais de différents canaux privés et publics aux niveaux local, national et mondial, reflétant les différents degrés de tolérance au risque, de présence opérationnelle et de réseaux de plaidoyer de chaque partie prenante.

Le dialogue confidentiel avec les titulaires de mandats au titre des procédures spéciales, ou le plaidoyer public s'adressant au Conseil des droits de l'homme lors de l'une de ses sessions ordinaires (organisées trois fois par an) ou lors de ses sessions extraordinaires consacrées aux problèmes urgents sur le plan des droits humains, peuvent offrir des opportunités de plaidoyer déterminantes. Ils permettent aux acteurs du plaidoyer et à leurs alliés de soulever les questions de protection directement auprès des responsables et des États tiers et ont le potentiel de soutenir le suivi, le reporting et la redevabilité portant sur la protection et les droits humains.

Le processus d'Examen périodique universel peut être l'occasion de soulever des questions de protection sur une plateforme publique visible, tout en offrant des canaux pour un plaidoyer confidentiel directement avec les États sur les points sensibles.

En outre, les mécanismes de défense des droits humains peuvent servir d'outils stratégiques pour plaider auprès des États et les soutenir dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs lois et politiques en matière de droits humains, notamment concernant la protection des personnes déplacées internes, par exemple en intégrant les Principes directeurs relatifs au déplacement de personnes à l'intérieur de leur propre pays (ou en intégrant la Convention de Kampala de l'Union africaine) dans la législation nationale.



Le **Comité permanent interinstitutions (IASC)** définit les politiques et les priorités des interventions humanitaires en mobilisant les ressources et en menant un plaidoyer collectif visant à renforcer l'efficacité des efforts humanitaires. Il tire parti du large éventail de membres de l'IASC, qui rassemble des organisations non gouvernementales (ONG) et des agences des Nations Unies, et s'engage avec toutes les parties prenantes concernées au sein de l'IASC et au-delà.

Ses efforts de plaidoyer visent à renforcer la protection des civil-es et à garantir que l'aide humanitaire fondée sur des principes atteigne les populations touchées et réponde à leurs besoins.

Les principales cibles sont le coordinateur ou la coordinatrice des secours d'urgence, le groupe des adjoint-es, le groupe des directeurs et directrices d'urgence et le groupe en charge du plaidoyer et des politiques opérationnelles.

Au niveau national, l'équipe humanitaire pays, qui est un forum de décision et de surveillance stratégique et opérationnel établi et dirigé par le coordinateur ou la coordinatrice humanitaire, peut être soit la cible, soit un partenaire stratégique des efforts de plaidoyer sur la protection.

Les responsables humanitaires des Nations Unies au niveau national devront jouer un rôle décisif dans la réalisation des grands engagements énoncés dans l'Appel à action pour les droits humains¹⁹, l'Agenda pour la protection²⁰ et la politique de protection de l'IASC.²¹

Figure 2.2 : CIBLES LOCALES ET NATIONALES POUR LE PLAIDOYER SUR LA PROTECTION

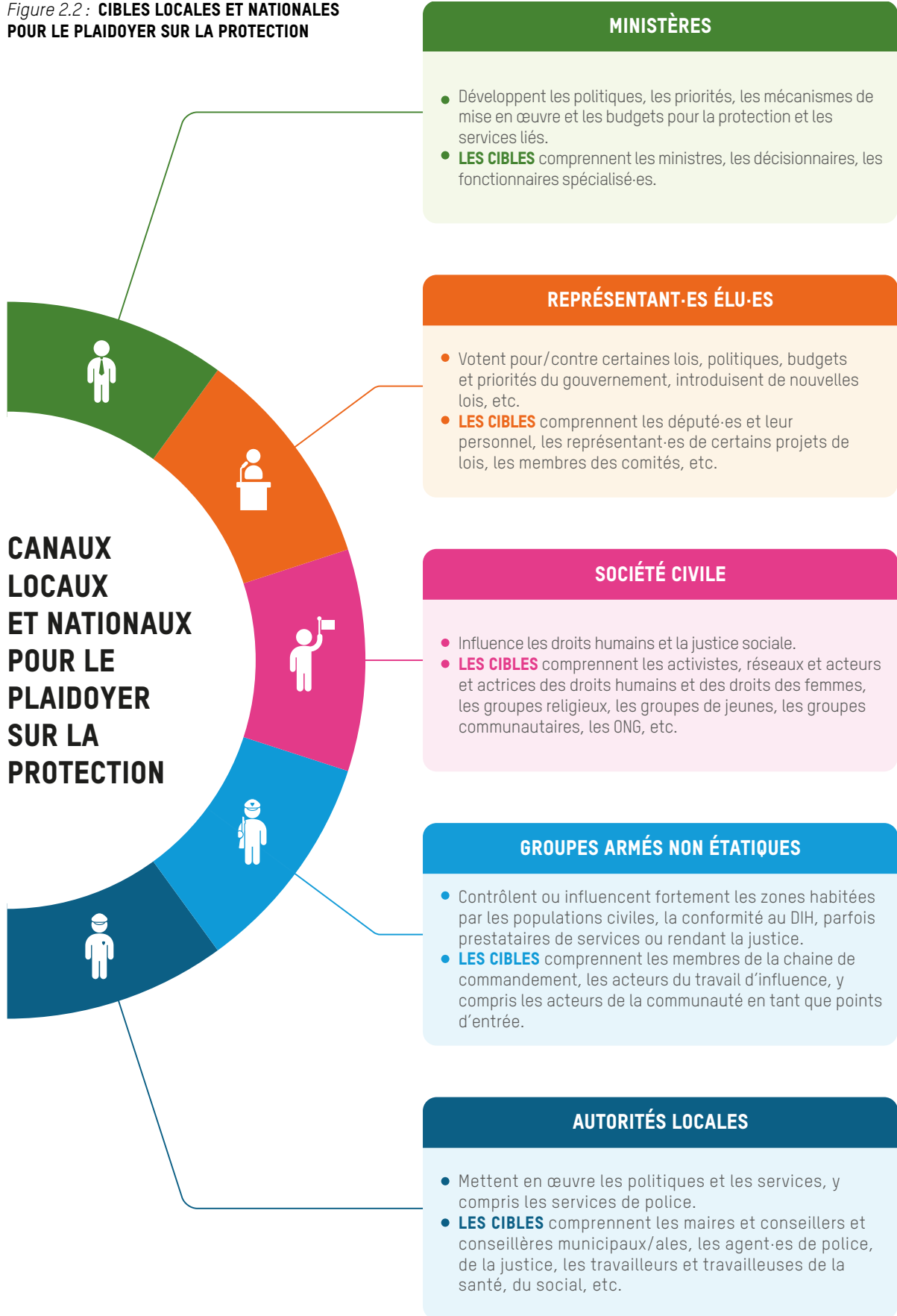
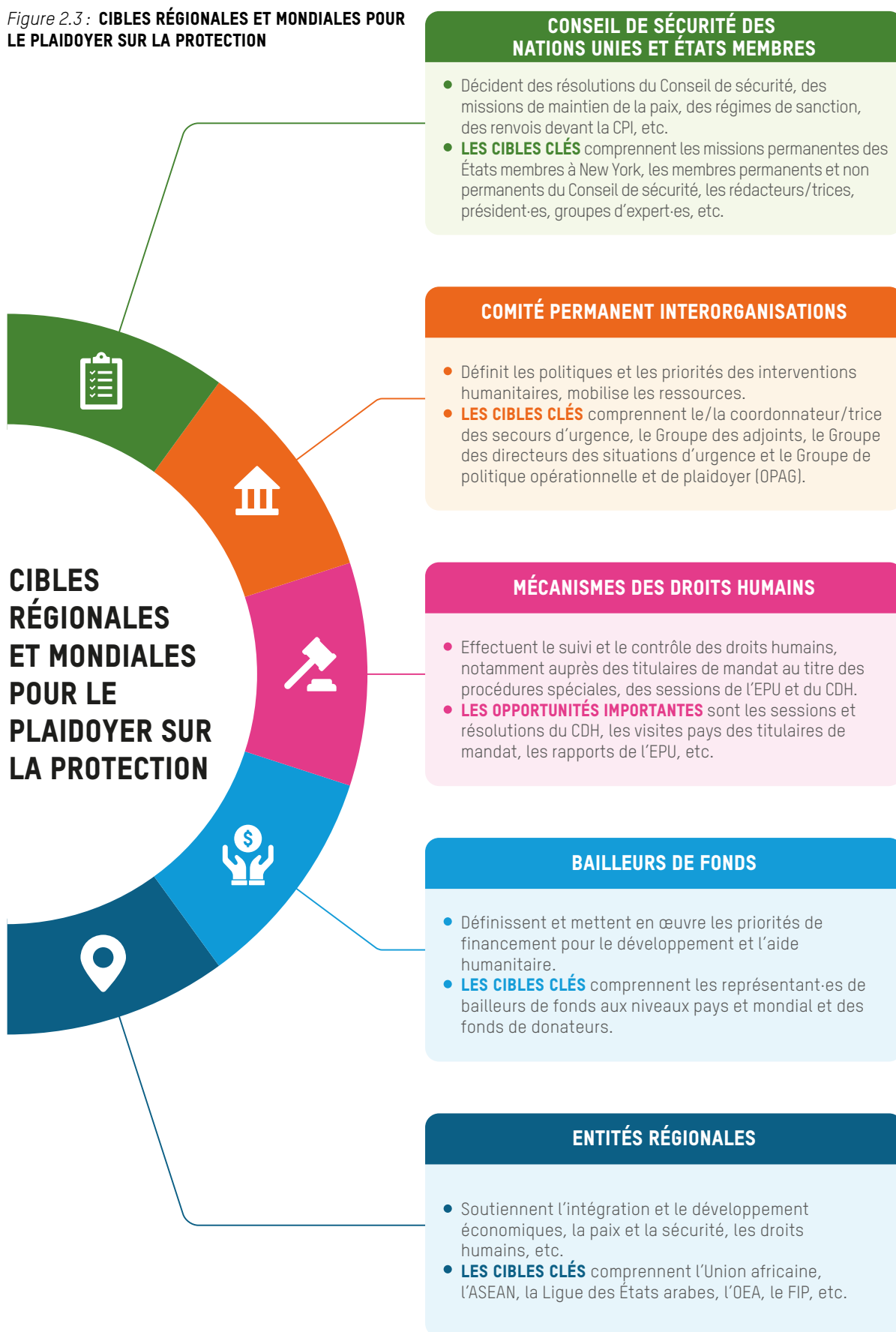


Figure 2.3: CIBLES RÉGIONALES ET MONDIALES POUR LE PLAIDOYER SUR LA PROTECTION



Travail avec les acteurs des médias

Les **médias** sont des acteurs importants à prendre en compte dans le cadre de tout processus de cartographie des parties prenantes et d'élaboration de stratégies, en tant qu'alliés potentiels ou en tant que cibles.

La capacité d'influence des médias consiste principalement à promouvoir des narratifs publics donnés ou à faire pression sur les décisionnaires en mobilisant le public et en leur demandant des comptes, notamment par le biais du journalisme d'investigation.

L'établissement d'une relation de confiance avec les journalistes clés dans le cadre d'une stratégie de plaidoyer spécifique (et au-delà) peut contribuer à une meilleure compréhension par les partenaires médiatiques des problématiques humanitaires et de protection, à une compréhension mutuelle des méthodes de travail et à une meilleure perception par les défenseurs et les défenseuses de la protection de la manière et du moment où recourir efficacement aux médias pour soutenir les objectifs du plaidoyer.

Une cartographie des parties prenantes intégrant divers acteurs des médias peut inclure une analyse de leurs différentes lignes éditoriales et de leur positionnement sur les questions de protection en vue d'identifier les acteurs qui pourraient être des alliés et ceux qui pourraient être les cibles des efforts de plaidoyer.

Si les journalistes et les médias peuvent être des alliés importants qui respectent un code d'éthique professionnel, ce n'est pas toujours le cas. Les défenseurs et les défenseuses des droits humains doivent évaluer correctement les risques et adopter une approche ajustée de l'engagement médiatique basée sur le principe « ne pas nuire », compte tenu de la nature souvent sensible des informations et des problématiques concernées.

Tout en tenant compte des risques associés à l'engagement avec les médias, les acteurs de la protection peuvent s'impliquer de plusieurs manières, même dans des contextes très sensibles, notamment :

- Convenir d'un briefing « officieux » avec un-e journaliste de confiance pour lui fournir un contexte et une analyse plus approfondis concernant un risque de protection clé et son impact sur les personnes. Cela peut s'avérer particulièrement utile lorsque les journalistes n'ont pas accès à une zone particulière alors que les acteurs de la protection y ont accès ou lorsque vous essayez de mettre en avant un narratif particulier ou d'expliquer une problématique.
- Communiquer une citation anonyme à un-e journaliste concernant une situation préoccupante, avec un accord clair sur la manière dont la source de cette citation sera référencée. Cela pourrait être formulé comme suit : « Un acteur humanitaire a déclaré que les PDI ne peuvent pas se déplacer librement ni accéder aux marchés locaux et aux services de base, ce qui entraîne une insécurité alimentaire croissante et des maladies évitables », en prenant soin d'éviter toute information éclairant sur l'identité de cette personne.
- Identifier les allié-es dans le pays, dans la région ou dans le monde qui ont un profil public (qui peuvent inclure d'ancien-nes représentant-es du gouvernement, des universitaires et des théoricien-nes dans le domaine politique) et les encourager à rédiger un article d'opinion dans un média, reflétant les principaux messages et recommandations en commun.
- Faciliter les visites des médias sur les sites des projets ou dans les zones difficiles d'accès pour leur permettre d'en apprendre davantage sur une situation et d'entendre les personnes concernées.

Enfin, sortez des sentiers battus. Si le public cible traditionnel des efforts de plaidoyer peut être plus difficile à atteindre, il est toujours possible de l'influencer grâce à des approches innovantes et en travaillant avec et par l'intermédiaire de différents acteurs. Le recours à des intermédiaires ou à des tiers, notamment des États tiers, peut créer de nouvelles opportunités d'influencer une cible donnée tout en contribuant à atténuer les risques.

De même, le fait de solliciter des acteurs non traditionnels, comme les leaders religieux, les artistes, les influenceurs et influenceuses sur les réseaux sociaux ou les parties prenantes du secteur privé, peut créer des synergies et différents « points d'entrée » pour influencer afin d'obtenir les résultats de protection souhaités.

L'importance d'élaborer une « théorie du changement »

Une théorie du changement est une feuille de route qui illustre dans les grandes lignes un axe vers le changement que les acteurs souhaitent suivre. La plupart des propositions de projets, politiques gouvernementales et stratégies de plaidoyer contiennent des théories du changement.

Cet outil important permet une planification détaillée des actions et fournit une base claire pour informer les homologues des activités, ainsi que pour le suivi et l'évaluation des activités de plaidoyer. L'exercice consistant à élaborer une théorie du changement avec les membres de la coalition de plaidoyer contribuera également à la création d'initiatives communes et à une appropriation partagée.

De nombreux formats sont couramment utilisés pour illustrer les théories du changement, des chaînes de résultats linéaires simples jusqu'à des résultats hiérarchisés, en passant par les formats à trois lignes ou colonnes et les diagrammes libres. Quel que soit le format retenu pour la théorie du changement, l'essentiel est d'avoir un message global clair et une histoire cohérente.

Il peut être utile de procéder à des consultations internes et externes sur la meilleure façon de représenter les théories du changement, ainsi que d'envisager différentes versions pour des publics variés.

La théorie du changement : une approche pas à pas

OPTION 1

Une théorie narrative du changement implique de réfléchir et d'apporter les réponses aux questions suivantes :

1. Quel est le changement global souhaité ?
2. Quelles sont les conditions contextuelles préalables ?
3. Quelle est votre contribution pour produire un impact ?
4. Quels sont les résultats imprévus potentiels ?
5. À quoi ressemble le progrès ?
6. Comment les résultats sont-ils maintenus ?

OPTION 2

- Dans cette version de l'exercice, écrivez les objectifs sur le volet droit d'une feuille de papier et une liste d'acteurs potentiels sur le volet gauche.
- En face de chaque objectif, indiquez par une flèche qui, à gauche, doit faire quoi pour que l'objectif soit atteint.
- Rayez les actions qui ne sont pas réalistes ou faisables dans la pratique. Écrivez comment influencer chacune des personnes figurant dans la liste de gauche en dessinant une flèche entre l'action influente et le nom.
- Continuez le processus jusqu'à obtenir une carte avec différentes pistes.
- Vous pourrez ensuite décider des meilleures actions à entreprendre.

Une bonne théorie du changement doit s'appuyer sur des données probantes, comme une analyse de la protection, des recherches, des évaluations, des documents existants soutenant l'activité de plaidoyer, ainsi que des politiques et programmes pertinents. Il est essentiel d'identifier les principales parties prenantes à impliquer dans la rédaction de la théorie du changement, ainsi que de définir le meilleur moment pour les impliquer (par exemple, conception collective de la théorie du changement, consultation après la première ébauche, groupes de travail). L'inclusion des personnes affectées, de groupes marginalisés, de populations autochtones, d'organisations dirigées par des femmes et des jeunes, et d'ONG locales et nationales peut aider à formuler une théorie du changement avec des composantes ou des perspectives de protection qui sont inclusives, pertinentes et efficaces.

La création d'un cadre logique peut renforcer l'utilité d'une théorie du changement. Alors qu'une théorie du changement donne une vue d'ensemble au niveau stratégique, son cadre logique fournit une compréhension programmatique du processus de plaidoyer. Les pistes spécifiques d'une théorie du changement peuvent être élaborées avec un cadre logique qui doit détailler les objectifs, les buts, les impacts, les résultats, les productions et les activités. Une théorie du changement tient compte de l'ensemble des causes profondes, comme les processus sociaux, économiques, politiques et institutionnels, qui peuvent être des facteurs du changement requis. Elle peut illustrer les actions qui doivent être réalisées par les autres parties prenantes. Les théories du changement incluent traditionnellement des justifications pour chaque étape et montrent finalement le pourquoi et le comment du processus avec un raisonnement clair. Cependant, après adaptation en un cadre logique, seuls les composants liés aux étapes spécifiques prévues pour les acteurs du plaidoyer sont inclus. Les interventions sont présentées dans des formats logiques et séquentiels, où « A mène à B ». Les cadres logiques prennent le plus souvent la forme de tableaux et de fichiers Excel. Les théories du changement et les cadres logiques afférents peuvent donner un aperçu du processus de changement qui s'inscrit dans un calendrier spécifique²².

L'identification de moments pertinents pour le plaidoyer au niveau national, régional et mondial permettra de fixer des étapes clés lors de l'élaboration d'une théorie du changement et du cadre logique afférent. Les activités de plaidoyer prévues sont conçues en fonction de la compréhension d'où et quand les principales parties prenantes ont été engagées dans le passé et où elles pourraient l'être à nouveau à l'avenir. Pour arriver à cette compréhension, posez-vous les questions suivantes : Où et quand des décisions clés ont-elles été prises dans le passé ? Quels sont les événements importants à venir ? Quelles sont les dates internationales pertinentes ? Quelles sont les réunions régionales pertinentes ? Quelles sont les meilleures occasions d'exploiter la problématique ou de sensibiliser le public ?



Femme qui pêche à Anhad. Photo: Ali Najeeb-FXAden/Oxfam

APPROCHES ET STRATÉGIE DE PLAIDOYER SUR LA PROTECTION

La « problématique » du plaidoyer sur la protection a été identifiée et les résultats (ou objectifs) souhaités sont maintenant définis. Une cartographie des parties prenantes couplée à une analyse des pouvoirs a permis d'identifier les principales cibles du plaidoyer et la théorie du changement décrit les événements requis et les décisions que doivent prendre les cibles du plaidoyer pour atteindre les résultats souhaités. Le moment est venu d'agir.

Chaque étape du processus, à commencer par l'analyse de la protection et l'élaboration de la stratégie de plaidoyer, est mieux menée avec la contribution d'un groupe diversifié d'expert-es et d'organisations. Si aucune coalition de plaidoyer n'a encore été formée, il est temps d'entrer en contact avec des partenaires potentiels pour la campagne de plaidoyer. Une approche collaborative est fortement recommandée, car elle renforce la légitimité des actions de plaidoyer et améliore les outils utilisés pour cette entreprise. Ce module explore le pourquoi et le comment d'une approche collaborative du plaidoyer.

En plus d'adopter une approche collaborative et de s'assurer que le collectif peut collaborer avec succès, la coalition de plaidoyer doit s'accorder sur la manière dont elle s'adresse aux décisionnaires et sur les types d'opportunités de plaidoyer sur lesquelles elle va agir, c'est-à-dire l'approche et les stratégies de plaidoyer.

Les avantages d'un travail en collaboration

Lorsque des risques de protection se font jour, il est probable que d'autres acteurs soient également motivés pour trouver des solutions. Cela crée les conditions pour former une coalition de plaidoyer, et une collaboration entre partenaires peut renforcer la légitimité et l'efficacité des actions de plaidoyer. L'idéal est d'avoir un ensemble de partenaires capables d'apporter un éventail de preuves, d'analyses, de capacités de sensibilisation et d'accès aux décisionnaires.

La recherche montre que les acteurs de la protection échouent souvent à coordonner leurs objectifs et leur approche²³. Le déficit de collaboration peut être attribué à la concurrence qui s'exerce pour obtenir un financement ou aux agences qui compartimentent les priorités en fonction de leurs propres mandats. Cela génère des occasions manquées d'action collective pour renforcer la protection des personnes concernées.

Figure 3.1 : **QUI SONT NOS PARTENAIRES ?**

ONG nationales	ONG internationales	Organisations communautaires	Mouvements sociaux	Organisations de défense des droits des femmes
Communautés	Groupes de réflexion	Universités	Gouvernements	Entreprises
Médias	Agences de marketing	Producteurs/trices de films et photographes	Artistes	Agences des Nations Unies
Dignitaires religieux	Partis politiques	Bailleurs de fonds	Influenceurs/euses	Qui d'autre ?

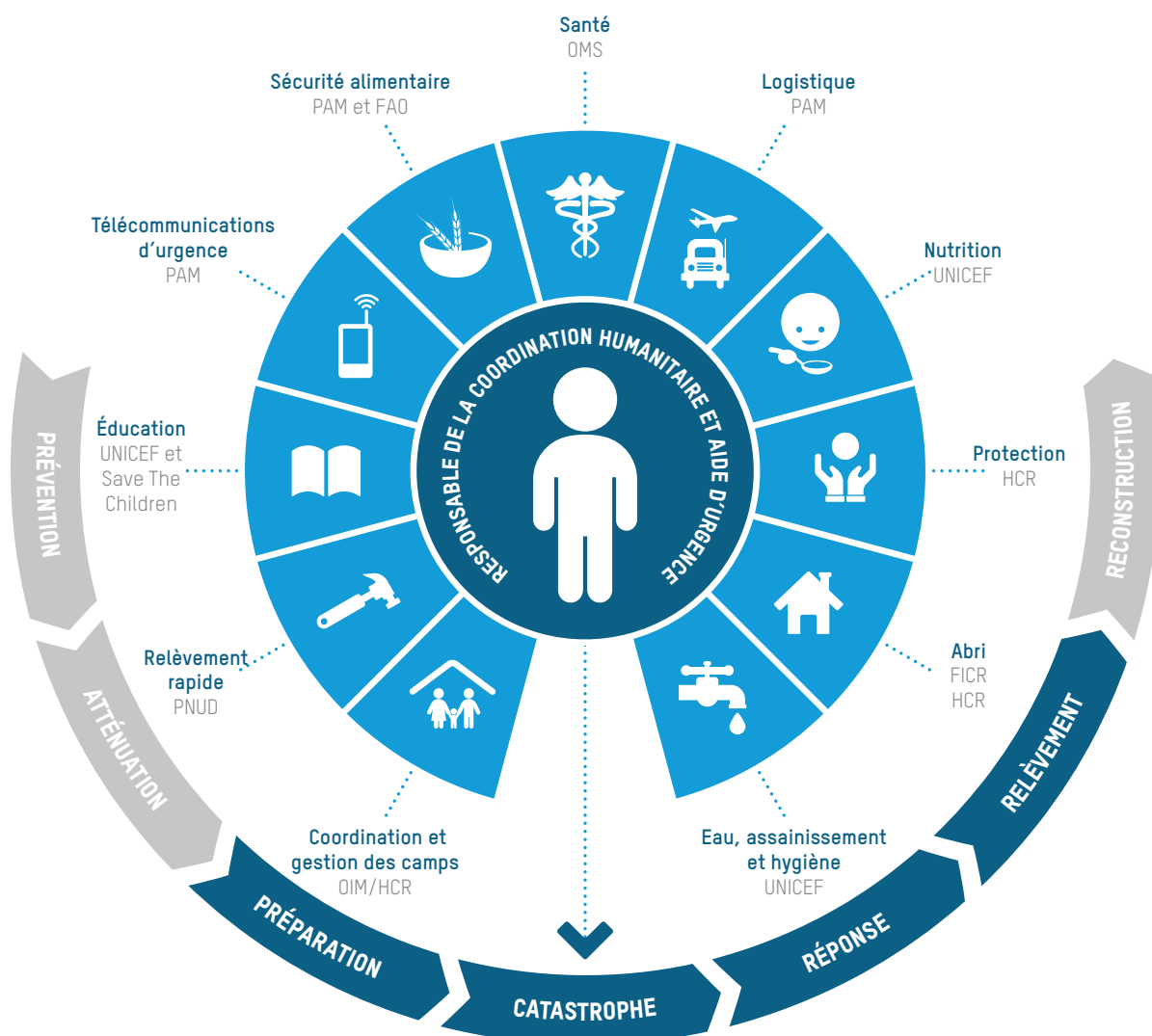
Adapté du document *Guide pour un travail d'influence efficace*, Oxfam

Il est important de comprendre et de faire correspondre les intérêts de chaque partenaire du mouvement de plaidoyer. Un engagement à long terme est nécessaire ; il ne peut être obtenu que si les partenaires ont le sentiment que leurs intérêts peuvent être satisfaits par la collaboration, qu'ils seront traités sur un pied d'égalité et qu'ils bénéficieront du succès de l'initiative. Certains partenaires de la coalition peuvent rencontrer des obstacles (barrières linguistiques, longues distances ou ressources financières) pour participer sur un pied d'égalité. Les partenaires doivent s'engager à identifier les obstacles dès le départ et à les lever.

Il est également recommandé de faire preuve de stratégie au moment de proposer des partenaires. Certains partenaires peuvent être mieux placés que d'autres pour faire passer certains messages. Tous les partenaires ne doivent pas nécessairement occuper le devant de la scène en même temps. La recherche recommande également un plaidoyer collaboratif entre les acteurs humanitaires et ceux intervenant sur les droits humains²⁴.

Le système de clusters des Nations Unies, notamment le Global Protection Cluster, fournit une plateforme pour exploiter les synergies existantes et créer une dynamique pour une meilleure collaboration. L'une des six fonctions principales d'un Cluster au niveau national est de soutenir un plaidoyer solide 1) en identifiant les préoccupations et en apportant des informations et des messages clés aux communications et aux actions du coordinateur ou de la coordinatrice humanitaire et de l'équipe humanitaire pays, et 2) en menant un plaidoyer au nom du cluster, de ses membres et des personnes affectées²⁵.

Figure 3.2 : **COORDINATEUR OU COORDINATRICE DE L'AIDE HUMANITAIRE ET DE L'AIDE D'URGENCE**



Adapté du module de référence de [l'IASC pour la coordination des clusters](#).

Les clusters peuvent créer des plans d'action pour renforcer les capacités à l'échelle du système pour les partenariats de plaidoyer entre les acteurs humanitaires et les acteurs des droits humains. Étant donné que le plaidoyer sur la protection peut présenter des risques différents selon les acteurs, il est important que tous les partenaires analysent ensemble les risques, conviennent de plans d'atténuation et déterminent les meilleurs modes de participation. N'oubliez pas que les organisations de défense des droits des femmes peuvent être de puissantes alliées, en apportant des analyses de genre qui permettent une compréhension dynamique du niveau de protection d'une communauté.

Outre les partenariats à part entière, réfléchissez à d'éventuels porte-parole parmi les parties prenantes. Les porte-parole sont des personnes et des groupes qui détiennent du pouvoir et de l'influence, qui peuvent contribuer à la légitimité de la cause et qui apportent un soutien puissant. Ils ou elles ont généralement des histoires personnelles ou des points de vue sur le sujet et sont prêtes à s'exprimer publiquement. Leur personnalité peut ouvrir la voie jusqu'aux décideurs.

L'importance de travailler avec les communautés

Un principe qui devrait accompagner chaque étape du plaidoyer sur la protection consiste à impliquer et à responsabiliser la communauté ayant droit dans le processus. Laissez les membres de la communauté s'exprimer dans toute la mesure où il est possible, approprié et sûr de le faire. Cela permettra de garantir la représentation et la pertinence de la stratégie de plaidoyer auprès des personnes les plus touchées par le problème.

La collaboration avec la communauté est également essentielle à la réalisation à long terme des objectifs du plaidoyer. Si un plaidoyer sans la participation des ayants droit peut aboutir aux changements politiques et législatifs souhaités, une mise en œuvre efficace et significative des lois et des politiques ne peut être obtenue sur le long terme qu'avec la participation de la communauté.

Discutez avec les membres de la communauté, encouragez-les à apporter leur contribution à la stratégie, à son approche et à ses procédés, ainsi qu'à prendre des décisions éclairées sur les formes de participation avec lesquelles ils ou elles sont à l'aise.

Approches de plaidoyer

Si les campagnes de plaidoyer comportent généralement quelques événements destinés à attirer l'attention du public et des médias, la majorité des actions de plaidoyer sont menées de manière confidentielle.

Cela peut s'appliquer aussi bien aux membres de la coalition qu'aux autres alliés du plaidoyer. En raison de risques, de ressources limitées ou d'autres facteurs, la majorité peut préférer rester anonyme. Quelques personnes plus en vue et ayant une plus grande capacité à absorber les risques peuvent être publiquement mises en avant pour représenter le mouvement de plaidoyer. Trois types d'approches sont couramment employées pour amener les décideurs à adhérer aux mesures nécessaires pour assurer la protection : la persuasion, la mobilisation et la dénonciation.

Ces trois méthodes font partie du cadre intitulé « œuf de protection »²⁶, qui soutient la conception de stratégies intégrées comprenant des actions visant à stopper ou à atténuer les effets immédiats des menaces, à rétablir des conditions de vie adéquates une fois la menace disparue, ou à créer un environnement où les droits sont respectés et où les conditions sont propices à la résolution des risques de protection liés au problème.

Le choix de l'approche à utiliser dépend de plusieurs facteurs :

- La volonté et la capacité des décideurs à agir.
- La capacité des personnes concernées à agir elles-mêmes.
- La capacité d'action de la coalition et la durée prévue de l'action.
- Les leçons tirées des actions antérieures.
- Le risque évalué.

Figure 3.3: **PERSUASION, MOBILISATION ET DÉNONCIATION**



Adapté de *Protection: An ALNAP Guide for Humanitarian Agencies*, ALNAP

- **Pour persuader** : l’argument doit être présenté sur un ton raisonnable, rationnel et convaincant et doit correspondre au point de vue moral et à l’intérêt personnel du/de la décisionnaire. Les procédés de persuasion comprennent les réunions directes, les rapports ciblés, les lettres et les délégations officielles.
- **Pour mobiliser** : un réseau d’acteurs (individus ou groupes) est mis en place pour transmettre un message unique au/à la décisionnaire. L’impact est fort en raison du grand nombre d’acteurs demandant qu’une certaine action soit entreprise. Les procédés de mobilisation incluent des marches, des actions de masse sur les réseaux sociaux, des campagnes d’envoi de lettres et des pétitions.
- **Pour dénoncer** : il s’agit de se prononcer avec force contre une action ou l’absence d’action, en condamnant le jugement du/de la décisionnaire. Il peut s’agir d’une réaction immédiate à un incident ou d’une vision plus réfléchie, à plus long terme. La dénonciation peut être publique, mais elle peut aussi s’inscrire dans des espaces confidentiels. Les procédés de dénonciation incluent les déclarations dans les médias, les discours lors d’événements, les réunions directes et les lettres.

Les campagnes de plaidoyer sur la protection peuvent impliquer une combinaison de persuasion, de mobilisation et de dénonciation. Il convient toutefois de déterminer attentivement si la dénonciation publique peut se révéler contre-productive²⁷. Les autorités peuvent simplement se retrancher derrière leurs positions en réaction à une attaque perçue et se montrer peu disposées à rencontrer les porte-parole.

La **Figure 3.4** montre d’autres variations avec des modes de plaidoyer publics et privés qui utilisent des approches contradictoires, comme la dénonciation, ou des modes plus axés sur des approches positives de persuasion. En définitive, la grande majorité des stratégies de plaidoyer combinent souvent plusieurs de ces « modes d’action » à différents moments et avec différentes parties prenantes, reflétant la nature du risque de protection, l’analyse des parties prenantes, la théorie du changement et la tolérance au risque des allié-es concerné-es.

Figure 3.4 : **MODES DE PLAIDOYER**²⁸



Tiré de Center for Civilians in Conflict, *Protéger ensemble : Faire Progresser la Protection des Civils en Situation de Conflit, Guide pour les acteurs de la société civile*, 2022, page 23.

Certains contextes offrent moins de latitude pour le plaidoyer. Il est toutefois toujours possible de s'engager auprès du gouvernement et d'influer sur les politiques et les pratiques. Sélectionnez soigneusement les problématiques du plaidoyer, ciblez les services gouvernementaux les plus à même de s'engager sur une problématique spécifique, et assurez-vous de travailler dans le cadre de la coalition pour réduire les risques et étendre le réseau.

Procédés de plaidoyer

Les procédés de plaidoyer rassemblent les actions spécifiques déployées pour atteindre l'objectif²⁹.

- **Recherche et élaboration de politiques** : par exemple, élaboration et formulation d'une position organisationnelle sur une problématique et sur les mesures à prendre pour la résoudre ; publication de documents de recherche et d'orientation.
- **Lobbying et plaidoyer direct** : par exemple, tisser des liens, organiser et assister à des réunions, rédiger des lettres de lobbying ou utiliser d'autres formes de communication directe avec des décideurs et des personnes influentes au sein du gouvernement, d'entreprises et d'autres institutions et organisations.
- **Organisation et promotion de l'engagement et du dialogue** : par exemple, en rassemblant et mobilisant les parties prenantes et les décideurs au sein d'espaces et de plateformes de discussion.
- **Soutien apporté au plaidoyer et à l'engagement communautaire sur des problématiques** : par exemple, par des activités de sensibilisation, des événements d'apprentissage participatif et partagé.
- **Soutien apporté aux femmes et aux hommes touchés par une crise pour les rendre acteurs du changement et en faire des personnes influentes** : par exemple, par le biais de programmes de développement du leadership.
- **Communications et médias** : par exemple, en s'engageant auprès des médias et des organes de communication locaux, nationaux et internationaux, des réseaux sociaux et numériques et d'autres canaux de communication, et en les utilisant.
- **Alliances et création de réseaux** : par exemple, soutien, financement, organisation et participation à des réseaux de la société civile et de femmes et à des mouvements sociaux pour atteindre des objectifs communs.
- **Normes sociales et changement de comportement** : par exemple, promotion de l'apprentissage social ou du recours à des messagers/messagères influents-es.
- **Soutien apporté aux organisations de la société civile (OSC)** : par exemple, en fournissant un financement de base, des conseils techniques et des formations.

Il peut être utile de penser aux différents types de procédés en termes d'espaces : espaces invités, espaces revendiqués et espaces clos. Quelles opportunités de plaidoyer existent déjà dans ces espaces ? Quelles opportunités peuvent être créées ?

ESPACES POUR LES OPPORTUNITÉS DE PLAIDOYER

ESPACES INVITÉS	ESPACES REVENDIQUÉS	ESPACES CLOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Événements ou forums organisés par des décisionnaires ou auxquels ils/elles participent. Une invitation à un tel événement offre une occasion importante de parler de la nécessité d'un changement de politique « de l'intérieur » et de nouer des relations. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Événements ou forums organisés sans l'aval des autorités. Fournit une opportunité de dialoguer avec des alliés et même des personnes influentes, tout en maintenant son indépendance critique vis-à-vis des décisionnaires. ➤ Publications : documents d'orientation, rapports de recherche, notes d'information. ➤ Médias et organes de communication, réseaux sociaux et numériques. ➤ Mobilisation et campagne : rassemblements, pétitions par e-mails, actions de masse sur les réseaux sociaux. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rencontres directes avec les décisionnaires et les personnes influentes. ➤ Communications directes et non publiques aux décisionnaires. ➤ Mise à profit des relations clés avec les personnes influentes pour transmettre des informations aux décisionnaires sur la question.

Faites preuve de stratégie au sein de la coalition pour déterminer qui fait quoi. Certains partenaires peuvent être mieux placés que d'autres pour mener à bien certains procédés. Par exemple, une organisation peut exceller dans la recherche et l'élaboration de politiques, tandis qu'une autre peut avoir une grande expérience dans l'animation d'événements. Une troisième peut être idéalement placée pour organiser des réunions directes avec les décisionnaires, et une quatrième peut être efficace en matière de sensibilisation des communautés.

Cibler et formuler les messages

Un aspect essentiel de la stratégie de plaidoyer repose sur le développement et la formulation des messages, des recommandations et des narratifs qui seront déployés à travers la gamme de procédés, de canaux et d'actions identifiés.

Les analyses de protection, qui sont étudiées dans le Module 1, représentent une opportunité clé pour commencer à façonner le narratif général et les messages spécifiques qui feront partie de toute initiative ou stratégie de plaidoyer.

Les résumés analytiques comme les Protection Analysis Updates³⁰ du Global Protection Cluster peuvent contribuer à définir le « contexte de la protection », ainsi qu'à se concentrer sur les recommandations ou les « appels à action » pertinents pour les différentes cibles ou les décisionnaires afin de résoudre un problème de protection.

La **Figure 3.5** illustre les points à prendre en compte pour formuler des recommandations d'actions ciblées et exploitables. En général, plus ces recommandations sont spécifiques (reflétant la sphère d'influence ou le pouvoir décisionnel des différentes cibles et apportant des propositions claires sur les actions spécifiques requises pour ces différentes cibles, avec des informations de localisation, un échéancier, etc.), plus elles pourront être (plus facilement) mises en œuvre.

Ces recommandations et messages peuvent être intégrés dans des supports de plaidoyer, comme une note d'orientation ou une FAQ, ou dans des points de discussion utilisés lors de réunions de lobbying, de comptes rendus oraux ou d'autres engagements. Naturellement, les messages et recommandations ne suffisent pas. Leur véritable valeur réside dans la manière dont ils sont transmis et partagés avec différentes cibles et via différents canaux, grâce aux approches et procédés identifiés dans le cadre de la stratégie de plaidoyer.

Figure 3.5 : **POINTS À PRENDRE EN COMPTE DANS LA FORMULATION DES RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE PLAIDOYER**



La manière dont nous formulons les messages, les recommandations et le narratif au sens large est souvent aussi importante que le contenu lui-même pour inciter les cibles du plaidoyer à prendre les mesures nécessaires. En formulant les communications et les messages de manière à les relier aux priorités et aux valeurs des cibles du plaidoyer, nous avons plus de chances de réussir à motiver les personnes que nous essayons d'influencer et à les inciter à agir.

C'est un aspect bien connu des acteurs de la protection qui s'engagent dans des négociations avec des acteurs armés, par exemple. Beaucoup de temps et d'énergie sont consacrés à la recherche des moyens les plus efficaces pour parler aux membres des groupes armés étatiques et non étatiques (en lien avec leurs valeurs et intérêts sous-jacents) de la nécessité de ménager un couloir humanitaire ou de respecter le droit international humanitaire.

L'importance de formuler des messages de plaidoyer sur la protection dans les espaces publics et privés ressort avec force du projet de recherche *Advocating for Humanity* (2019) mené par l'Overseas Development Institute (ODI)³¹. Cette recherche a permis de constater que les porte-parole de la protection qui se sont engagé-es auprès du ministère américain de la Défense ont remporté un franc succès en abandonnant la terminologie légaliste traditionnelle dans leurs échanges avec les responsables, au profit de l'expression « civilian harm » (préjudice civil) qui véhicule plus efficacement les impacts des opérations militaires américaines sur la population civile³².

Elle a également souligné comment les diplomates travaillant avec différents gouvernements avaient noté l'efficacité des témoignages relayés par les porte-parole sur la protection, lesquels illustraient clairement l'effroyable impact humain des violations du droit international humanitaire et contribuaient à motiver les actions nécessaires.

Une attention particulière à la formulation des messages et des narratifs est un autre aspect où une approche collaborative peut véritablement profiter à l'effort de plaidoyer, étant donné la diversité des points de vue des acteurs de la protection.

Les acteurs locaux et nationaux de la protection peuvent avoir une compréhension particulière des messages qui retiendront l'intérêt des autorités compétentes, tandis que les collègues du plaidoyer basé-es à New York peuvent apporter leur expertise en matière de formulation afin de susciter l'intérêt d'un membre particulier du Conseil de sécurité des Nations Unies.

Un-e allié-e dans une capitale peut être en mesure de soutenir l'effort en proposant la formulation la plus pertinent et la plus convaincante pour les messages destinés aux parlementaires avec lequel-les il ou elle est régulièrement en contact. Les messages que ces différent-es porte-parole font passer devraient être fondés sur la même analyse et les mêmes « appels à action » de base, tout en étant adaptés aux différents publics cibles qui peuvent contribuer au changement souhaité.

Points à prendre en compte lors des échanges avec les décideurs

Les décideurs sont aussi des êtres humains. Essayez de comprendre leurs objectifs et leurs contraintes. Il n'est pas nécessaire d'approuver leur approche ou leurs actions, mais un plaidoyer efficace s'appuie souvent sur la compréhension de ce dont une cible donnée a besoin pour pouvoir prendre une décision et de ce qui la motivera à le faire.

Ne partez pas du principe qu'un-e décideur-e connaît absolument tout du problème de plaidoyer que vous essayez d'aborder. Partager des histoires et des exemples de la façon dont le problème impacte la vie des gens peut être un élément important que leurs canaux d'information habituels ne relaient pas forcément.

Procédez à des recherches de fond pour savoir ce qu'un-e décideur-e a déjà dit ou fait sur la question, en examinant même le langage et les termes utilisés. Cela peut contribuer à formuler des messages qui visent juste, notamment en saluant les petites actions positives qui ont pu être entreprises et sur lesquelles il est possible de capitaliser. Il peut également être utile de reprendre directement une partie de la terminologie utilisée ou potentiellement pertinente, en s'éloignant du jargon humanitaire.

Assurez le suivi, entretenez l'engagement et veillez au renforcement des relations en organisant des réunions ultérieures et en partageant régulièrement des informations et des analyses, en envoyant des invitations à des événements pertinents et en menant d'autres actions appropriées, selon le contexte.

SUIVI ET MESURE DES RÉSULTATS DU PLAIDOYER

Outre un plan de plaidoyer qui contribuera à orienter nos actions, il est important de définir comment évaluer les effets probables ou atteints des efforts de plaidoyer à court et moyen terme.

Cela peut vous aider 1) à comprendre et mesurer les différentes « contributions au changement » des efforts de plaidoyer au fil du temps ; 2) à déterminer où ajuster le plan à l'avenir, si nécessaire ; et 3) à partager l'impact du plaidoyer sur les résultats de protection avec nos alliés et d'autres parties prenantes clés, notamment les communautés affectées, la direction de l'organisation et les bailleurs pour renforcer la redevabilité, le soutien et la dynamique en cours.

Élaboration d'un plan de suivi, d'évaluation et d'apprentissage pour le plaidoyer

Comme mentionné dans le Guide pour les acteurs de la société civile du Center for Civilians in Conflict (CIVIC)³³, suivre l'efficacité d'une stratégie de plaidoyer pendant sa mise en œuvre permettra non seulement à une organisation ou coalition de savoir si elle a atteint ses buts et objectifs (et la mesure de sa contribution aux changements observés), mais cela lui donnera aussi l'opportunité de changer de cap et d'ajuster ses tactiques tout au long du cycle du plan d'action.

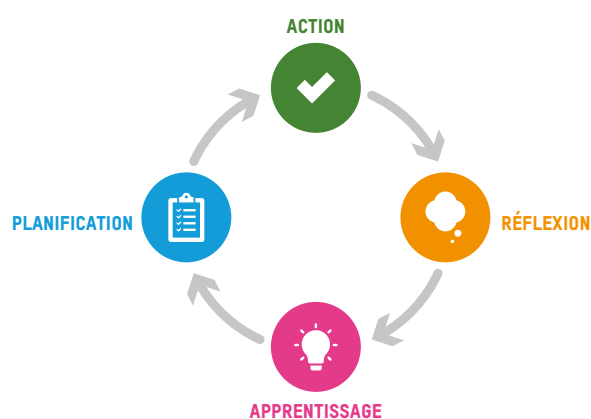
Plusieurs ressources sont disponibles pour les organisations et coalitions afin de mettre en place des plans et approches de suivi, évaluation et apprentissage, mais tout plan impliquera les éléments suivants³⁴:

- Indicateurs pertinents et mesurables de progrès par rapport aux résultats et objectifs souhaités.
- Description de la manière dont les données seront collectées pour les indicateurs et en tant que preuves de l'impact.
- Identification des biais, des explications alternatives pour les phénomènes observables et des résultats négatifs.
- Opportunités planifiées et ad hoc pour évaluer les progrès, réfléchir, apprendre et ajuster les stratégies et tactiques.

En outre, un plan de suivi, évaluation et apprentissage peut être utile pour soutenir le moral de l'équipe tout au long de la campagne.

Célébrez chaque résultat positif à court et moyen terme pour le succès qu'il représente !

Figure 4.1 : LE CYCLE CONTINU DU PLAIDOYER



Tiré de *Advocacy: A Toolkit for Small NGOs* (INTRAC), Section 7 : Monitoring and evaluating your advocacy strategy.

Évaluation dès le départ

Commencer à évaluer les résultats des actions de plaidoyer dès le premier jour peut grandement contribuer au succès de la stratégie. La mesure des résultats permet de réfléchir et de tirer des enseignements des activités et des événements.

Les enseignements qui en découlent peuvent confirmer la validité du plan pour la suite ou indiquer les ajustements à apporter au plan³⁵.

Quoi mesurer ?

La stratégie spécifique déjà peut-être les résultats. Il s'agit de jalons qui contribueront à l'objectif du plaidoyer sur la protection. Les « résultats » décrivent les changements souhaités plutôt que les actions entreprises. Ils sont mesurés au cours du plaidoyer pour comprendre le degré de progression vers l'objectif final.

Ces résultats peuvent ne pas être entièrement le fruit de nos efforts. Il existe souvent une multitude d'autres acteurs ou circonstances qui influencent un résultat, si bien qu'il est rare d'attribuer des résultats au travail d'une seule personne. La mesure des contributions doit s'inscrire dans un contexte plus large et montrer en quoi le plaidoyer a contribué à façonner un processus et un résultat³⁶. Certains résultats seront faciles à mesurer et à observer, contrairement à d'autres³⁷. Par contre, les éléments les plus difficiles à observer ou à mesurer peuvent dans certains cas être les plus significatifs. Par exemple, les lois, les politiques nationales et les pratiques en matière de sécurité sont facilement mesurables et observables, tandis qu'une doctrine, des procédures, une formation, l'affectation des ressources et la capacité institutionnelle sont mesurables, mais seulement parfois observables. Les attitudes et les croyances, la culture institutionnelle et la réceptivité à l'influence sont plus difficiles à mesurer et à observer. Des données sont collectées pour évaluer le succès des résultats, bien que le caractère tangible des résultats eux-mêmes puisse varier. Les données recueillies pour les résultats du plaidoyer seront à la fois qualitatives et quantitatives.

Figure 4.2 : **PRODUITS, RÉSULTATS ET IMPACT**



Tiré de la boîte à outils [MEL of Influencing](#) d'Oxfam, Section 2.2.

Exemples de résultats en matière de plaidoyer sur la protection

- Les résultats pouvant être utilisés pour **mesurer le changement de politique** sur une question peuvent être l'élaboration de nouvelles propositions ou de nouveaux principes directeurs (élaboration des politiques), les politiques officiellement introduites (inscription à l'ordre du jour) ou les politiques officiellement établies (adoption des politiques).
- Les résultats qui peuvent être utilisés pour **mesurer la mobilisation du public** sur une question peuvent inclure le nombre de personnes assistant à une conférence ou lisant un message sur les réseaux sociaux (exposition publique), les personnes participant à une manifestation ou réagissant à un message sur les réseaux sociaux (mobilisation du public) ou les personnes signant une pétition ou republiant un tweet (ralliement du public).
- Les résultats qui peuvent être utilisés pour **mesurer le changement de comportement** sur une question peuvent inclure le nombre de personnes concernées par les informations diffusées ou le soutien fourni (sensibilisation accrue), les personnes sachant comment agir sur la question (connaissances accrues) et l'attitude positive ou négative à l'égard d'une question ou le degré d'importance attribué à la question (changement d'attitude).

Adapté du document *Guide pour un travail d'influence efficace*, Oxfam

Comment mesurer ?

La théorie du changement et/ou la stratégie de plaidoyer décriront les produits et les résultats attendus. Elle doit également inclure des indicateurs pertinents pour évaluer les performances. Un plan de mesure de l'impact du plaidoyer peut alors être établi à partir de ces éléments (voir l'[outil n°5](#)). Un tel plan comprend :

- les résultats à suivre ;
- les données devant être collectées ;
- le mode de collecte des données ;
- la fréquence de collecte des données (par exemple, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle) ;
- les personnes responsables de la collecte ;
- l'utilisation qui sera faite des données.

Le plan de mesure de l'impact du plaidoyer³⁸ guidera l'équipe quant aux informations à suivre. Concentrez-vous sur les données qui permettront de bien comprendre l'avancement des efforts de plaidoyer. Dans le même temps, compte tenu des limites de ressources et de temps, ne collectez que les données qui peuvent réellement être exploitées. Déterminez si certaines des données requises sont déjà collectées par d'autres personnes ou organisations et si elles peuvent être partagées.

Une analyse de la protection, ainsi que le plan connexe de collecte et d'analyse des données, peuvent être utiles pour éviter de répéter les efforts. Un contrôle et un suivi spécifiques des risques de protection peuvent être pertinents pour certains indicateurs afin de suivre les résultats du plaidoyer.

Lors de la collecte des données, il est crucial que toute personne qui apporte des données soit pleinement informée afin de décider de sa participation. Il incombe à l'organisation de garantir le droit à la confidentialité des données et de protéger l'identité des personnes qui fournissent des données, sauf accord contraire dans leur consentement éclairé. Veillez à ne pas exposer les participant·es à un quelconque risque de sécurité en lien avec la collecte des données.

Mettez tout en œuvre pour que les groupes généralement vulnérables, notamment les femmes, soient pleinement représentés dans la collecte des données et, dans la mesure du possible, que les ensembles de données qui en résultent puissent être ventilés par sexe et autres catégories pertinentes. Veillez à déployer tous les efforts raisonnables pour assurer l'inclusion de participant·es issu·es de populations marginalisées.

Les évaluations des résultats du plaidoyer sur la protection reposent largement sur des données qualitatives issues d'enquêtes, d'études d'évaluation et d'analyses internes. Ces méthodes permettent de comprendre comment le changement se produit dans un contexte particulier et si et comment les efforts de plaidoyer contribuent à ce changement. Il est ainsi possible de déterminer l'efficacité globale et de soutenir les processus adaptatifs.

Une autre méthode importante de collecte de données qualitatives en interne consiste à réaliser un débriefing avec l'équipe. L'[outil n° 6](#) fournit des directives pour le débriefing. L'équipe doit également documenter tout succès politique important obtenu au cours de l'effort de plaidoyer. L'[outil n° 7](#) expose comment documenter et partager ces réalisations.

Enfin, l'*outcome harvesting* (récolte des incidences) est une méthodologie très pertinente pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage dans les campagnes de plaidoyer sur la protection en cours. Dans le cadre de cette « récolte », les résultats sont compilés et analysés à rebours pour évaluer les contributions à ce changement.

Le changement peut être négatif et/ou ne pas être lié à vos propres contributions, mais plutôt à celles d'autres acteurs. Pour ce processus, on parle également de méthodologie de cartographie des résultats.

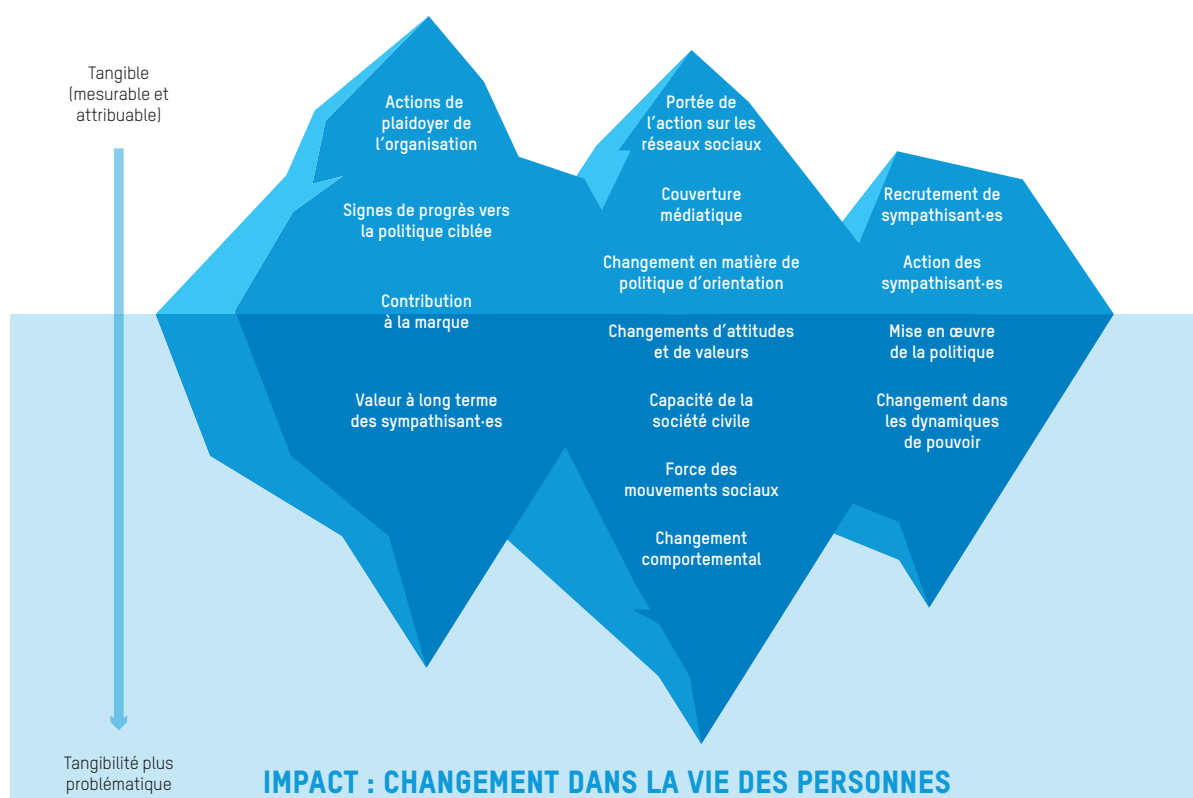
Un tutoriel complet sur la récolte des incidences est disponible sur le site de CIVICUS³⁹. Pour plus d'informations sur la manière d'évaluer la contribution d'une organisation au changement réalisé, reportez-vous aux [outils n° 7 et n° 8](#).

Défis dans la mesure des résultats du plaidoyer

La mesure des activités de plaidoyer sur la protection présente des défis spécifiques. Par exemple, le plaidoyer vise souvent à changer la législation ou à créer de nouvelles lois, qui sont des objectifs à long terme et qui peuvent ne pas être mesurables avant un certain temps, peut-être au-delà du cycle de vie de l'initiative de plaidoyer. Le plaidoyer sur la protection peut également promouvoir un bien commun abstrait, comme les droits humains. Une campagne a parfois pour objet la prévention ou l'absence d'action (on parle de résultat « négatif »). Enfin, le plaidoyer dans des espaces clos (comme des réunions directes) peut être difficile à suivre et ne pas être transparent.

Il est tentant de mettre l'accent sur les résultats du plaidoyer sur la protection qui sont plus tangibles et plus visibles, et donc plus faciles à mesurer⁴⁰. Toutefois, des données comme l'activité sur les réseaux sociaux et les participant·es aux réunions peuvent n'être significatives que dans un certain contexte. Se concentrer sur ces réussites ne permettra pas d'évaluer un véritable changement. L'impact tend à se produire sous la surface de ce qui est facilement mesurable. C'est pourquoi il est si important d'enregistrer et d'analyser les données qualitatives qui évaluent les contributions aux victoires survenant à la fois en cours de campagne et à la fin de celle-ci.

Figure 4.3: L'ICEBERG DE LA VALEUR



Adapté de Schlagen, Rhonda et Jim Coe (2014). *The Value Iceberg: Weighing the benefits of advocacy and campaigning*.

Souvent, la plupart de nos efforts collectifs sont consacrés à la conception de stratégies et de plans de plaidoyer puissants, puis à leur mise en œuvre. Un plan de suivi, d'évaluation et d'apprentissage commun pour mesurer nos contributions au changement est souvent élaboré beaucoup plus tard ou pas du tout. Cela signifie que nous avons manqué l'occasion, en tant qu'acteurs du plaidoyer, de montrer le pouvoir de notre influence et la manière dont elle contribue à des résultats plus probants en matière de protection. Prendre le temps et se donner l'espace pour élaborer ne serait-ce qu'un plan de suivi, d'évaluation et d'apprentissage simple dès le début peut s'avérer très utile en termes de renforcement de la redevabilité, de la crédibilité et de la dynamique dont nous avons besoin pour soutenir le plaidoyer à long terme.

Conseils pour répondre aux questions sur la façon de mesurer les résultats moins tangibles du plaidoyer sur la protection qui se présenteront au cours de la mise en œuvre du plan de suivi, d'évaluation et d'apprentissage

1. DÉFI : Comment mesurer le succès lorsque la politique/loi n'a pas encore été modifiée ?

Conseil : Ne surveillez pas seulement les objectifs politiques ; regardez les résultats définis dans la stratégie de plaidoyer.

2. DÉFI : Il est difficile de mesurer les progrès en matière de plaidoyer, car les résultats ne sont pas tangibles.

Conseil : Il y aura des preuves pour démontrer les résultats importants du plaidoyer, indépendamment de la tangibilité. Pour faire évoluer l'opinion publique, l'indicateur peut prendre la forme de critiques positives dans les médias grand public ou des sondages d'opinion.

Si le résultat consiste à inscrire la question dans un agenda politique, cela peut être démontré par une intensification des discussions parlementaires ou par un gouvernement qui invite les parties prenantes à une consultation sur la question. Le fait que les responsables politiques acceptent de vous rencontrer ou vous invitent à leur faire des présentations atteste d'une relation plus forte.

3. DÉFI : Il est difficile de savoir si les changements positifs sont le résultat du plaidoyer ou d'autres facteurs.

Conseil : Évaluez la contribution plutôt que l'attribution. De nombreux facteurs interviennent dans l'élaboration des politiques et des lois, et une grande partie du processus se déroule dans des espaces clos. Il peut être impossible d'appréhender pleinement le rôle d'une organisation dans une décision finale, une politique ou une loi.

Procédez à une évaluation critique de la raison et de la manière dont vous pensez avoir contribué, sur la base des preuves collectées et contrôlées. Cela permettra à d'autres personnes de discuter des résultats et de les soutenir ou de les rejeter, selon le cas.

- Triangulez l'évaluation en posant à différentes parties prenantes la même série de questions sur votre contribution. Identifiez ensuite les recoupements dans leurs points de vue.
- Enregistrez et conservez toutes les lettres et déclarations des responsables politiques qui reconnaissent la différence que le plaidoyer a fait.
- Mettez en place des alertes Google ou un outil de recherche similaire pour les mentions en ligne de votre organisation, du rapport, de la personne citée majoritairement dans la recherche, etc.

4. DÉFI : Lorsque la stratégie doit être modifiée au cours de sa mise en œuvre en raison d'une dynamique changeante, il est difficile de suivre son avancement.

Conseil : Comme il ne s'agit pas d'un parcours linéaire, il est important de consigner les changements apportés à la stratégie, à l'approche ou aux procédés utilisés. Collectez des données après chaque réunion pour enregistrer la mobilisation et après chaque événement pour enregistrer les impressions à chaud. Ces notes faciliteront l'analyse future des facteurs contributifs.

Adapté de *Advocacy: A toolkit for small NGOs*, INTRAC⁴¹

GESTION DES RISQUES DANS LE CADRE DU PLAIDOYER SUR LA PROTECTION

L'action humanitaire se déroule souvent dans des contextes instables et volatils, où les populations sont confrontées à un large éventail de menaces ou de risques de protection émanant d'une multitude de sources, notamment des risques naturels, des déplacements forcés, des conflits armés, de la violence et/ou des violations des droits humains. Ces contextes peuvent être empreints d'incertitude, ce qui rend la gestion informée des risques difficile, mais d'autant plus nécessaire. Le plaidoyer sur les questions liées à la protection traite souvent de sujets sensibles ou controversés. Or, les préoccupations sur les risques potentiels pour l'organisation, le personnel, les partenaires, les personnes avec lesquelles vous travaillez et les programmes ne devraient pas empêcher le plaidoyer, mais plutôt inciter les organisations à travailler ensemble pour faire avancer les stratégies et procédés de plaidoyer tenant compte des risques par l'identification, l'analyse et la réponse aux risques. En fin de compte, il s'agit d'évaluer les risques plutôt que d'émettre des hypothèses à leur sujet, puis de les gérer et de les atténuer activement pour réduire les impacts négatifs potentiels.

Risques et gestion des risques

Gestion des risques : qu'est-ce qui est différent dans la réponse et la prévention des torts causés aux civil-es ?

“ Mener une action de plaidoyer en lien avec la réponse et la prévention des torts peut impliquer des risques supplémentaires pour les organisations ou les bénéficiaires visés, qui découlent du caractère sensible du sujet ou de l'implication d'acteurs armés, de la proximité de zones de conflit ou du type d'informations concernées⁴².

Tiré du [Guide pour les acteurs de la société civile de CIVIC](#).

Les risques peuvent s'entendre en rapport avec des événements nuisibles ou des dangers potentiels futurs et leurs impacts potentiels. De nombreuses agences (mais aussi des entreprises) ont adopté la définition du risque proposée en 2018 par l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Le risque est ainsi défini comme l'**effet de l'incertitude sur des objectifs**⁴³. Il est important d'intégrer que l'effet peut être positif ou négatif et qu'il peut évoluer dans le temps. L'élément d'incertitude évolue également dans le temps, car il est lié à notre connaissance limitée de l'avenir. Les risques sont en outre liés à des objectifs (personnes, choses, organisations, etc.), ce qui distingue les risques de l'incertitude générale, car toutes les incertitudes n'ont pas un impact sur les organisations concernées, leur personnel, leurs partenaires, les personnes avec lesquelles vous travaillez ou les programmes. Par conséquent, il est important de continuer à se concentrer sur les événements à risque qui ont un impact sur ces objectifs et, lors de la définition collective des risques, de ne pas oublier qu'il existe des différences dans les objectifs, les valeurs, les approches, les mandats, etc. entre les différentes agences, si bien qu'elles perçoivent et sont affectées différemment par les risques ou les événements à risque.

La gestion des risques consiste à tenter de supprimer ou d'atténuer les risques de dommages futurs. De nombreuses approches et cadres différents aident les divers secteurs dans cette entreprise. Par exemple, la gestion des risques d'entreprise (ERM) est un cadre généralement accepté pour la gestion des risques⁴⁴. D'autres approches contribuent également à atténuer les risques, comme l'intégration de la protection⁴⁵, qui est le processus consistant à intégrer les principes de protection et à promouvoir des approches pertinentes en matière d'accès, de sécurité et de dignité dans l'aide humanitaire, ainsi qu'un moyen de réduire les risques de discrimination, d'abus, de violence, de négligence et d'exploitation. Certaines organisations recourent une approche appelée Programmation sûre⁴⁶, qui vise à garantir que les réponses humanitaires incluent des mesures proactives pour s'assurer que les actions et les programmes ne causent pas de tort aux personnes par inadvertance, ni ne sapent les valeurs, les standards et les normes qui sous-tendent leur travail.

La sensibilité aux conflits et Ne pas nuire⁴⁷ sont d'autres moyens d'atténuer les effets négatifs imprévus. Ce module ne repose pas sur un cadre ou une approche spécifique, mais cherche à aborder les pièges et les éléments communs de la gestion des risques accompagnant un engagement dans un plaidoyer sur la protection. Il inscrit également la gestion des risques dans un processus continu.

Les processus d'évaluation des risques devraient faire partie intégrante du processus de planification de la stratégie de plaidoyer et chercher à inclure un éventail diversifié de personnes et d'organisations représentant différentes expériences et expertises acquises. Une bonne évaluation des risques doit chercher à répondre aux questions suivantes :

- Que pourrait-il se produire ?
- Quelle est la probabilité que cela se produise ?
- Quel est l'impact potentiel ?
- Qui sont les principales parties prenantes concernées (par exemple, le personnel, les personnes et les communautés, les militants-e, les sympathisant-es, les partenaires) ?
- Qui sont les adversaires potentiel-les (représentant une menace pour les personnes impliquées dans l'action de plaidoyer et/ou celles avec lesquelles nous travaillons) et les allié-es dans le processus de plaidoyer ?
- Comment prévenir, atténuer ou gérer ces risques ?
- Les avantages l'emportent-ils sur les risques probables ?
- Quelles mesures peuvent être prises pour atténuer les risques ?

Comprendre le contexte

L'une des premières étapes de la gestion des risques consiste à analyser le contexte et les sphères où se déroule la stratégie de plaidoyer. Cette analyse du contexte s'appuie sur l'analyse de la protection, la cartographie des parties prenantes et l'analyse des pouvoirs en examinant autant de facteurs liés au contexte que possible. Il peut s'agir de considérations relatives à certains des facteurs suivants, qui sont susceptibles de varier selon les zones géographiques, les contextes urbains et ruraux, etc.

Facteurs à prendre en compte⁴⁸

- Affaires courantes, histoire, cadres juridiques, traditions culturelles et religieuses et normes de genre.
- Alliances, inégalités et fissures politiques, économiques, religieuses, ethniques et autres.
- Niveau de sécurité ou d'insécurité et facteurs contributifs.
- Attitudes et perceptions à l'égard des différents groupes ethniques et religieux, minorités et genres, et des différentes personnes étrangères (d'origine occidentale, issues de la diaspora ou venant de la région).
- Attitudes et perceptions à l'égard des groupes de la société civile, des agences d'aide, etc.
- Questions de gouvernance, y compris la corruption.

Au cours de ce processus, il peut être utile de reconnaître que les intérêts/objectifs déclarés et réels des différents acteurs peuvent ne pas être identiques, et d'identifier les liens et les interactions entre les acteurs à partir de l'analyse des pouvoirs et d'évaluer comment ces relations pourraient affecter votre organisation et vos allié-es et, finalement, la stratégie de plaidoyer. Lors de l'analyse du contexte, il peut être utile de désagréger les catégories du contexte, par exemple en recourant à l'approche PESTEL. L'acronyme PESTEL signifie Politiques, Économiques, Sociaux, Technologiques, Environnementaux et Légaux. Il s'agit d'un cadre de gestion et d'un outil de diagnostic qui aide les organisations à comprendre les facteurs externes et fournit une compréhension systématique du contexte plus large. Lors de cette

analyse, il est utile d'identifier pour chaque catégorie les problèmes, les acteurs, les relations, les dynamiques, le pouvoir, le contrôle, les objectifs, etc., ainsi que l'impact potentiel que ceux-ci pourraient avoir sur les objectifs retenus. Reportez-vous à l'[outil n° 9](#) pour plus de détails sur PESTEL.

Analyse des risques

En s'appuyant sur l'analyse contextuelle, il est possible d'initier une analyse de risques spécifiques en divisant le processus en trois étapes : identification des risques, évaluation des risques et stratégies face aux risques (c'est-à-dire la manière dont nous gérons les risques).

Certaines menaces et certains risques seront déjà identifiés suite à la cartographie des acteurs, à la cartographie des pouvoirs et à l'analyse du contexte (par exemple, à l'aide de l'approche PESTEL).

Vous pouvez contribuer à valider et à nuancer cette analyse en menant une réflexion et une discussion collectives avec les principaux partenaires et allié-es tout en utilisant des outils de base : par exemple, dresser la liste des risques potentiels sous la forme d'un simple registre des risques ou rédiger une liste de base sur un tableau blanc sera utile pour s'assurer que tous les risques sont pris en compte. Les types de risques les plus courants associés au travail d'influence ou au plaidoyer sont les suivants :

- **Risques directs pour la sécurité** : surveillance (communications, physique), dommages causés aux biens et aux propriétés, menaces et intimidation, détention ou poursuites arbitraires, attaques violentes, enlèvements ou meurtres.
- **Risques politiques** : réactions des pouvoirs publics à l'encontre de votre organisation et/ou de vos partenaires et des communautés, restrictions de la capacité à opérer, menaces de non-renouvellement de la licence d'exploitation.
- **Risques pour la réputation** : réactions hostiles des médias ou du public, perte de revenus communautaires ou institutionnels, atteinte aux relations avec les autres acteurs de la société civile, les ONG nationales et internationales.
- **Risques juridiques** : diffamation (tout ce qui porte atteinte ou pourrait être perçu comme portant atteinte à la réputation d'une personne), action en justice contre votre organisation ou vos partenaires et demandes d'indemnisation.
- **Risques pour la crédibilité** : si le travail d'influence n'a que peu ou pas d'impact sur les changements que vous souhaitez voir, il y a un risque de critique et d'atteinte à la réputation parmi votre propre personnel, vos sympathisant-es, vos bailleurs, vos partenaires et autres parties prenantes.

Toutes les personnes impliquées directement ou indirectement dans une campagne de plaidoyer ne sont pas confrontées au même niveau de risque. Des facteurs comme le genre, l'âge, la race, la nationalité et le statut socio-économique d'une personne sont susceptibles d'influer sur la probabilité qu'elle soit confrontée à une réaction négative, notamment à la violence et aux abus.

Les défenseuses des droits humains et les militantes font notamment l'objet de représailles, à la fois parce qu'elles remettent en cause les inégalités des pouvoirs et de la répartition des ressources et parce que de nombreuses personnes considèrent qu'il est inacceptable que les femmes s'expriment et demandent à être entendues. En effet, une grande partie de la violence à laquelle les défenseuses des droits humains sont confrontées provient de leurs propres familles et communautés et peut être largement invisible pour les personnes extérieures.

La situation est similaire pour les organisations qui participent aux efforts de plaidoyer ou au travail de protection en général. Les organisations nationales seront confrontées à des risques différents de ceux auxquels les organisations internationales font face, tout comme les agences des Nations Unies peuvent être confrontées à des risques différents de ceux des ONG internationales ou des organisations de défense des droits humains.

Cela souligne la nécessité de faire participer un panel varié d'individus, de communautés et d'organisations à la conception et à la mise en œuvre de stratégies d'identification et d'atténuation des risques.

Chaque risque identifié doit ensuite être évalué en fonction de l'endroit où il survient, des personnes ou des aspects susceptibles d'être menacés et de l'impact potentiel, en gardant à l'esprit que la survenue d'un événement à risque n'affecte pas toujours les organisations et les groupes de la même manière. Un système d'évaluation des risques est une approche courante qui permet d'évaluer la probabilité qu'un risque se matérialise et de réduire la gravité de l'impact, le cas échéant. On parle également de matrice des risques (voir les [outils n° 10 et n° 13](#)). Au cours de ces processus, une multitude de risques peuvent être identifiés, potentiellement trop pour être tous gérés. En fonction du contexte spécifique et de la propension au risque des parties concernées, l'attention peut se concentrer sur les événements les plus susceptibles de se produire, sur les risques ayant l'impact le plus grave ou sur une combinaison des deux : les risques à forte probabilité et à fort impact.

Stratégies d'atténuation des risques

Une fois les risques et les personnes ou les aspects susceptibles d'être menacés identifiés, et une fois les décisions prises quant aux risques sur lesquels il convient de se concentrer, une stratégie doit être élaborée sur ces risques. Quatre stratégies différentes sont généralement disponibles, au choix : Accepter/Tolérer, Éviter/Mettre fin, Transférer, et Réduire/Atténuer.

Lorsqu'un risque se présente comme une opportunité positive, les organisations peuvent le traiter de manière différente en l'exploitant, en l'expérimentant, en l'améliorant ou en l'acceptant.

Accepter un risque ne réduira pas ses effets. Dans le même temps, il ne s'agit pas de l'ignorer ; tous les risques doivent être surveillés en permanence. Éviter ou mettre fin à un risque est le contraire de l'acceptation : la stratégie consiste ici à arrêter les actions (la stratégie de plaidoyer) et à trouver de nouveaux moyens d'atteindre les mêmes objectifs.

Transférer le risque signifie en confier la responsabilité à un tiers, d'une manière ou d'une autre. Lorsqu'un groupe d'agences s'engage dans un plaidoyer collectif, le transfert des risques peut également prendre la forme d'un partage des risques en interne entre les agences. En effet, certaines organisations peuvent être mieux placées pour mener l'effort de plaidoyer, d'autres pour se concentrer sur les réunions bilatérales et la diplomatie discrète, et d'autres encore pour se consacrer à la recherche et à l'analyse des données.

La réduction ou l'atténuation d'un risque est une stratégie visant à réduire la probabilité et/ou l'impact du risque à un niveau acceptable.

Une fois la stratégie de gestion des risques élaborée et documentée dans un registre des risques, des risques résiduels peuvent subsister, qu'il convient d'évaluer à nouveau. En outre, il est important de reconnaître que toute stratégie choisie ou mise en œuvre peut amplifier d'autres risques ou en créer de nouveaux, de sorte que la surveillance continue des risques résiduels et supplémentaires, ainsi que de l'efficacité des mesures prises, constitue une partie importante et permanente du cycle de gestion des risques.

Le plaidoyer sur la protection ciblant celles et ceux qui détiennent le pouvoir et se déroulant dans des contextes difficiles et restreints est intrinsèquement risqué. Les risques liés à l'action doivent être pondérés par rapport aux risques pour l'organisation, les programmes et les partenaires, ainsi que pour les citoyen·nes, qui se présenteront en cas d'inaction, si vous gardez le silence ou si vous laissez une injustice se produire ou perdurer.

Un soutien des leaders est nécessaire pour s'y retrouver dans les méandres du plaidoyer et mieux inciter à agir et à contrer les perceptions non informées des risques⁴⁹. Une bonne gestion des risques exige une analyse et une planification solides, élaborées avec l'ensemble des partenaires et alliés pertinents en matière de plaidoyer, mais aussi des jugements éclairés, rapides, efficaces et continus pour gérer et atténuer les risques dans le cadre d'un processus continu et itératif. Enfin, il existe d'autres considérations et actions de base qui peuvent contribuer à minimiser les risques encourus lors de l'engagement dans un plaidoyer sur la protection.

- **Prendre des décisions éclairées** : lorsque vous sélectionnez des problématiques de plaidoyer sur la protection, définissez clairement le niveau de risque acceptable.
- **Planifier la stratégie de plaidoyer avec soin** : une planification minutieuse et une bonne analyse sont primordiales pour bien gérer les risques. Vous devez chercher à avoir une compréhension approfondie du contexte et des acteurs qui y évoluent, y compris les cibles du plaidoyer. Il est important de bien connaître les facteurs externes et internes existants qui influencent ces objectifs.
- **Plaidoyer fondé sur des données probantes** : cette démarche est au cœur de la gestion des risques liés au plaidoyer. Les analyses des données et des risques de protection qui soutiennent le plaidoyer doivent être réalisées selon des normes élevées et ne doivent pas comporter d'hypothèses ou de perceptions subjectives de la réalité.
- **Travailler en collaboration** avec des acteurs partageant les mêmes idées peut contribuer à réduire les risques. L'inclusion des personnes avec lesquelles nous travaillons dans les processus stratégiques stimulera l'appropriation et la validation, et permettra de s'assurer que le plaidoyer reflète les besoins des personnes concernées.

Figure 5.1 : **ÉLÉMENTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR ÉLABORER UN PLAN D'ATTÉNUATION DES RISQUES**⁵⁰

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une liste exhaustive, les organisations peuvent souhaiter prendre en considération les éléments suivants dans l'élaboration d'un plan d'atténuation des risques.



Choix du message et de son porteur : les stratégies reposant sur un message de type accusatoire peuvent être hautement efficaces dans certains environnements, en particulier lorsque la sécurité est perçue comme un bien public soumis à un contrôle public et adapté à un examen minutieux, et lorsque l'État peut être sensible et réactif aux critiques constructives.

Ailleurs, les OSC ou coalitions peuvent subir des représailles de la part de l'État ou des réactions négatives de la part de la population. Dans ces hypothèses, les OSC peuvent recadrer leurs messages afin de les aligner aux valeurs sociétales ou institutionnelles à même d'influencer le comportement, s'engager dans des canaux privés afin de développer la confiance ; travailler avec les mouvements de base, se focaliser sur des messages positifs proposant des solutions, voire utiliser des formes créatives d'art ou de multimédia.



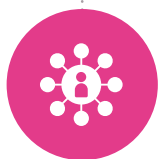
Planification en matière de sécurité : les OSC doivent disposer d'un plan de sécurité qui couvre les risques encourus de manière adéquate, ce qui suppose notamment la gestion des risques numériques (comme une gestion et un cryptage responsables des données, ainsi que des technologies de l'information et des protocoles de communication sécurisés), et du risque physique (installations, déplacement du personnel, et sécurité des événements ou actions).

Le personnel doit être formé sur le plan de la sécurité et sur toutes procédures d'intervention d'urgence, et l'organisation doit avoir une stratégie de communication en place en cas de crise.



Contrôles internes, transparence et gouvernance : dans certains environnements, les OSC peuvent faire face à des poursuites judiciaires ou à des atteintes à leur réputation en raison de leurs activités de plaidoyer.

Garantir la qualité et la transparence des méthodes et activités de recherche, et veiller à la gouvernance organisationnelle ainsi qu'au respect des réglementations en vigueur peut protéger l'organisation des attaques arbitraires.



Coalitions et soutien externe : dans certains environnements, les OSC peuvent être en mesure d'aligner leur travail avec celui d'organisations homologues, ou avec des alliés inattendus (tels que des entreprises ou des groupes commerciaux), ou encore de rechercher le soutien de partisans internationaux afin de protéger leur travail contre certains risques.

Adapté d'une figure du [Guide pour les acteurs de la société civile de Civic](#).

RÉFÉRENCE À D'AUTRES DOCUMENTS, RESSOURCES ET OUTILS

Module 1

- CARE. *Emergency Toolkit: Developing an Advocacy Strategy and Taking Action*. <https://www.careemergencytoolkit.org/topics-issues/2-advocacy/9-developing-an-advocacy-strategy-and-taking-action/>
- CARE. (2014), *The CARE International Advocacy Handbook*. <https://www.care-international.org/files/files/Care%20International%20Advocacy%20Handbook.pdf>
- Global Protection Cluster, *Protection Analytical Framework*. <https://globalprotectioncluster.org/field-support/Protection-Analytical-Framework>
- Norwegian Refugee Council, *NRC Protection Resource Pack: Legal and Normative Frameworks*
- Oxfam, *Guide d'Oxfam pour le travail d'influence féministe*, Section 2 sur l'analyse de genre. https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file_attachments/oxfams_guide_to_feminist_influencing_french.pdf
- Oxfam (2020), *Guide pour un travail d'influence efficace*. <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621048/gd-influencing-for-impact-guide-150920-fr.pdf>
- IRC-DRC, *Protection Analysis Roadmap*. <https://rescue.app.box.com/s/trfxly0dgspfp8msqwl1vufggzil22ff/file/896292800720>
- IRC-DRC, *Problem Solving Approach Canvas*. <https://rescue.app.box.com/s/trfxly0dgspfp8msqwl1vufggzil22ff/file/896279702440>

Module 2

- BOND, *Theory of Change for Advocacy and Campaigns*. <https://www.bond.org.uk/resources/theory-of-change-for-advocacy-and-campaigns>
- CARE. (2014), *The CARE International Advocacy Handbook*. <https://www.care-international.org/files/files/Care%20International%20Advocacy%20Handbook.pdf>
- Global Protection Cluster (2020), *GPC Collective Advocacy for Strategic Impact – 22 September 2020*. <https://www.globalprotectioncluster.org/2020/07/22/gpc-collective-advocacy-for-strategic-impact/>
- INTRAC, *Advocacy: A Toolkit for Small NGOs*. <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2022/06/BA-Advocacy-Toolkit.pdf>
- Oxfam (2019), *Guide d'Oxfam pour le travail d'influence féministe*. <https://www.oxfam.org/fr/publications/guide-doxfam-pour-le-travail-dinfluence-feministe>
- Oxfam (2020), *Guide pour un travail d'influence efficace*. <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621048/gd-influencing-for-impact-guide-150920-fr.pdf>
- Oxfam (2014), *Quick Guide to Power Analysis*. <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/313950/ml-quick-guide-to-power-analysis-210214-en.pdf?sequence=1>
- HCDH, *Manual on Human Rights Monitoring*, Chapter 31, « Advocacy and Intervention with the National Authorities ». <https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/Chapter31-24pp.pdf>

- G. Mitchelle (2022), *Engaging decision-makers on human rights issues: A Practice Guide for Civil Society*. Centre for Asia Pacific Refugee Studies (CAPRS), University of Auckland. https://cdn.auckland.ac.nz/assets/education/about/research/CAPRS/Final%20Practice%20Guide_%20Engaging%20Decision%20Makers%20GM%20CAPRS%20May%202022.pdf?mc_cid=1158399763&mc_eid=8b4d4fbfa2
- Théorie du changement : ONG Free Press Unlimited, <https://www.freepressunlimited.org/en/who-we-are>
- Théorie du changement : ministère néerlandais des Affaires étrangères, <https://www.government.nl/binaries/government/documenten/policy-notes/2019/11/28/policy-framework-strengthening-civil-society/Annex+5+%28Engels%29+-+Strengthening+Civil+Society+-+Theory+of+Change.pdf>
- Théorie du changement : webinaire de l'Unicef, https://www.betterevaluation.org/resources/overview/UNICEF_Webinar_ToC
- Théorie du changement : exemple du FNUAP, https://www.unfpa.org/sites/default/files/admin-resource/UNFPA_strategic_plan_2018-2021_Annex_2_-_Theory_of_change_-_FINAL_-_24Jul17.pdf
- WWF, http://awsassets.panda.org/downloads/Policy_and_Advocacy_Toolkit_300617.pdf
- UNICEF (pp. 40, 42 et 44), http://awsassets.panda.org/downloads/Policy_and_Advocacy_Toolkit_300617.pdf

Module 3

- ALNAP (2005), *Protection – An ALNAP Guide for Humanitarian Agencies*. <https://www.alnap.org/help-library/protection-an-alnap-guide-for-humanitarian-agencies>
- ODI/HPG (2021), *Collaborative Advocacy Between Humanitarian and Human Rights Actors*. https://cdn.odi.org/media/documents/Advocacy_IP_Collaborative_advocacy_web.pdf
- ODI/HPG (2022), *Influencing States' Policy and Practice on the Protection of Civilians*. https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing_states_policy.pdf
- Oxfam, *Droits en situation de crise : guide de l'influence*. <https://www.oxfam.org/fr/publications/droits-en-situation-de-crise-guide-de-linfluence>
- Oxfam (2020), *Guide pour un travail d'influence efficace*. <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621048/gd-influencing-for-impact-guide-150920-fr.pdf>

Module 4

- ALNAP (2014), *The Value Iceberg: Weighing the Benefits of Advocacy and Campaigning*. <https://www.alnap.org/help-library/the-value-iceberg-weighing-the-benefits-of-advocacy-and-campaigning>
- Center for Civilians in Conflict (CIVIC) (2022), *Protéger ensemble : Faire progresser la protection des civils en situation de conflit. Guide pour les acteurs de la société civile*. https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-French-1.pdf
- Center for Evaluation Innovation. (2019), *When the Best Offense is a Good Defense: Understanding and Measuring Advocacy on the Defense*. https://www.evaluationinnovation.org/wp-content/uploads/2019/06/DEF_ADV_PAGES_L0.pdf
- CIVICUS, *Monitoring & Evaluation Toolkit*. <https://www.civicus.org/monitoring-toolkits/>
- INTRAC, *Advocacy: A Toolkit for Small NGOs*. <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2022/06/BA-Advocacy-Toolkit.pdf>
- Oxfam (2020), *Guide pour un travail d'influence efficace*. <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621048/gd-influencing-for-impact-guide-150920-fr.pdf>
- Oxfam, *MEL of Influencing Toolkit*. <https://melofinfluencing.org/>

Module 5

- CARE Emergency Toolkit, <https://www.careemergencytoolkit.org/>
- Center for Civilians in Conflict (CIVIC), Protéger ensemble : Faire progresser la protection des civils en situation de conflit. Guide pour les acteurs de la société civile (Section 5 : Gestion du risque). https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-French-1.pdf
- COSO, *Enterprise Risk Management: Understanding and communicating risk appetite*. <https://www.coso.org/Shared%20Documents/ERM-Understanding-and-Communicating-Risk-Appetite.pdf>
- EISF (2017), *Gestion du risque sécurité : Manuel de référence à l'attention des petites ONG*. <https://www.gisf.ngo/wp-content/uploads/2017/06/SRM-French-Translation.pdf>
- EISF (2020), *La sécurité en pratique : boîte à outils de gestion des risques à l'attention des agences humanitaire*. <https://www.gisf.ngo/wp-content/uploads/2020/02/EISF-Security-to-Go-Online-Version-French.pdf>
- Humanitarian Policy Group (HPG) (2011), *Risk in humanitarian action: towards a common approach?* <https://cdn.odi.org/media/documents/6764.pdf>
- InterAction/Humanitarian Outcomes (2016), *NGOs and Risk: How international humanitarian actors manage uncertainty*. https://www.interaction.org/wp-content/uploads/2019/02/ngos_and_risk_-_february_2016.pdf
- InterAction/Humanitarian Outcomes (2019), *NGOs & Risk: Managing uncertainty in local-international partnerships*. <https://www.interaction.org/wp-content/uploads/2019/03/Risk-Global-Study.pdf>
- ODI (2019), *Risk-informed development: from crisis to resilience*. <https://odi.org/en/publications/risk-informed-development-from-crisis-to-resilience/>
- Oxfam, Safe Programming, <https://www.oxfamwash.org/en/communities/safe-programming>

ÉTUDES DE CAS

Étude de cas

RENFORCEMENT DES DROITS DES ENSEIGNANTES DU NORD-OUEST DE LA SYRIE

Cette étude de cas a été mise au point par le Hurras Network et le réseau NEAR.

RÉCAPITULATIF DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

- Un groupe d'enseignantes du nord-ouest de la Syrie a mené une initiative de plaidoyer novatrice pour réclamer le droit à un congé maternité rémunéré. Les femmes représentent 60 % du personnel enseignant dans une région touchée par le conflit depuis 2011. Elles sont souvent la principale source de revenus du foyer. Les enseignantes qui deviennent mères et leurs nouveau-nés font depuis longtemps face à de graves risques de protection, car celles-ci doivent reprendre le travail immédiatement après l'accouchement.
- Une initiative collective de plaidoyer a été rendue possible par des approches centrées sur les personnes affectées et favorisant leur engagement direct auprès des décideurs. Les structures décentralisées de redevabilité envers les populations affectées ont joué un rôle central, à l'image du soutien des acteurs locaux dans la réalisation de l'évaluation des risques, l'analyse des parties prenantes, la mise en réseau et le renforcement des capacités d'un groupe de 10 enseignantes qui ont supervisé l'initiative.
- Le plaidoyer a atteint ses objectifs après des mois de négociations avec les autorités locales et les bailleurs, ainsi qu'un travail d'influence mené auprès des responsables humanitaires. L'initiative a également contribué à promouvoir une participation significative et systémique des personnes affectées aux mécanismes de coordination, ainsi qu'à créer des structures innovantes pour réorienter la réponse humanitaire dans le nord-ouest de la Syrie autour des expériences vécues et de l'inclusion des ayants droit.

Aperçu de la problématique de plaidoyer et approche/stratégie des acteurs impliqués

Le personnel enseignant des 1 070 écoles du nord-ouest de la Syrie est majoritairement constitué de femmes, qui représentent 60 % du personnel dans le secteur de l'éducation. Cette région est touchée par un conflit depuis 2011 et accueille actuellement plus de quatre millions de personnes déplacées internes (PDI). Les enseignantes sont également des mères ; elles sont souvent la principale source de revenus du foyer.

Ces dernières années, la région n'étant plus sous le contrôle du gouvernement syrien, les enseignantes enceintes n'ont pas eu droit à un congé maternité, pas même pour un seul jour après l'accouchement. Elles ne disposent donc pas du temps nécessaire pour se rétablir correctement, ni pour trouver un lieu ou un service de garde sûr pour leur enfant. Ces mères, leurs enfants et leurs familles sont exposés à un large éventail de risques en matière de protection, notamment des blessures physiques, une détresse émotionnelle, une détresse mentale et psychologique, ainsi que des risques liés à la protection des enfants. Vivant et enseignant souvent sous des tentes, elles font face à des conditions difficiles et précaires qui sont aggravées par les fortes pluies et les tempêtes de neige chaque hiver. En janvier 2021, près de 120 écoles ont été endommagées en une seule semaine⁵¹.

Pour remédier à cette situation, une initiative collective de plaidoyer a été lancée sur le terrain en août 2021, menée par des enseignantes et des directrices d'école avec le soutien de Hurras Network (une organisation de protection de l'enfance), de The Syria Campaign et du Comité consultatif des femmes syriennes, qui font partie des structures de leadership des Nations Unies dans le cadre de la réponse apportée dans le nord-ouest de la Syrie⁵².

Plus tard, en 2022, le groupe de travail sur la redevabilité envers les populations affectées s'est également engagé en tant que partie prenante clé de l'initiative. Trois procédés phares ont été initialement adoptés : documenter les témoignages des enseignantes et les retranscrire dans une perspective humanitaire ; organiser des formations pour renforcer les compétences de plaidoyer des enseignantes ; et recenser les décideurs et les personnes influentes aux niveaux local et international (par exemple, les groupes de travail des comités civils en charge de l'éducation, les directions de l'éducation de la région et les bailleurs finançant le secteur de l'éducation).

Rôles, actions et procédés de plaidoyer spécifiques adoptés par les différents acteurs

Après avoir consigné les témoignages par écrit en les accompagnant de supports visuels saisissants et après avoir défini ses messages de plaidoyer, le groupe d'enseignantes a rencontré des décideurs et des bailleurs et a présenté sa demande pour que toutes les enseignantes du nord-ouest de la Syrie aient droit à un congé maternité rémunéré de trois mois. Les ONG locales impliquées ont animé les réunions et ont assuré la traduction, au besoin.

Plusieurs autres rencontres clés ont suivi. Les enseignantes ont notamment pu assister aux réunions mensuelles du groupe de liaison humanitaire, où elles ont pu parler directement aux coordinateurs et coordinatrices des clusters Protection et Éducation sur les risques auxquels les enseignantes enceintes étaient confrontées, ainsi qu'à un autre événement en présence du coordinateur ou de la coordinatrice humanitaire et de la direction d'OCHA.

Les conseillers et conseillères en redevabilité envers les populations affectées pour le nord-ouest de la Syrie ont également animé les réunions du groupe avec des représentant·es du Fonds humanitaire pour la Syrie et le coordinateur ou la coordinatrice humanitaire régional·e adjoint·e.

En outre, sous les auspices du projet Manahel, une initiative locale soutenant 470 écoles menée par Chemonics, une société privée œuvrant dans le développement international, le groupe a pu faire entendre sa voix et obtenir un espace pour élaborer son plan stratégique.

Au-delà des mots, les actions sur le terrain se sont multipliées à mesure que l'initiative de plaidoyer prenait de l'ampleur. Une association de femmes travaillant dans l'éducation a été créée afin de défendre les droits des enseignant·es et de s'engager auprès des décideurs au niveau local. Une représentante de la nouvelle association a pu assister à l'une des réunions régulières organisées deux fois par an entre la direction de l'éducation⁵³, les organisations de la société civile (OSC), les enseignant·es et l'association des parents d'enfants handicapé·es.

Ces réunions au niveau local ont pour but d'orienter la formulation des stratégies pour la politique d'éducation dans les régions rurales d'Alep et d'Idleb. La représentante du groupe est intervenue en décembre 2021. Parallèlement, aux côtés des OSC locales, le groupe a négocié sans relâche avec la direction de l'éducation pour obtenir un congé maternité pour les enseignantes.

Ces efforts se sont étalés sur presque une année entière, de la présentation par les enseignantes de leurs témoignages à la formation aux techniques oratoires et de négociation, en passant par les réunions avec les décideurs. La période de préparation incluant la rédaction des principaux messages, la formation et la formulation des témoignages, a duré environ deux mois. Divers procédés, notamment des interviews dans la presse nationale et internationale, des activités de lobbying auprès des bailleurs et des décideurs, le réseautage et la rencontre avec les principales parties prenantes pour aider à soutenir les objectifs collectifs de plaidoyer et coordonner les actions, ont été utilisés jusqu'à ce que l'objectif de l'initiative de plaidoyer soit atteint en janvier 2022.

Les bailleurs et les directions de l'éducation ont finalement décidé d'accorder aux enseignant·es un congé maternité de trois mois, mais avec un mois seulement de congé payé. Les politiques locales et les politiques de financement des projets éducatifs ont été alignées pour payer les salaires des remplaçant·es pour couvrir une période de congé d'un mois. Bien que les messages du plaidoyer demandaient un congé de trois mois, ils ne précisaient pas que la totalité de la période devait être couverte sur le plan financier. Bien que les témoignages des enseignantes aient été utilisés efficacement pour influencer les décideurs, il manquait des preuves tangibles, comme des rapports officiels, pour informer les décideurs des risques de protection auxquels les enseignantes/mères et leurs bébés étaient confrontés.

Points à prendre en compte pour les risques et la gestion des risques

Selon une analyse des risques menée par le Hurras Network⁵⁴ et The Syria Campaign, si les enseignantes avaient lancé l'initiative en leur nom propre, elles auraient probablement été victimes de harcèlement et se seraient exposées à des représailles de la part des autorités locales, qui les auraient licenciées et empêchées de travailler en milieu scolaire. C'est pourquoi, lorsque l'initiative de plaidoyer a été lancée, elle s'est d'abord attachée à transmettre un exemple de réussite axé sur la flexibilité et la résilience des enseignantes dans un contexte de guerre longue dans le nord-ouest de la Syrie, sans inclure dans un premier temps la question du congé maternité. Les enseignantes ont pu présenter leur demande de droit au congé maternité lors des réunions ultérieures avec les parties prenantes. Ces réunions à huis clos n'ont pas été enregistrées et des règles de confidentialité ont été appliquées (les médias et les réseaux sociaux n'ont pas été informés par les personnes concernées).

Toutes les enseignantes qui ont pris part à l'initiative ont participé à l'exercice d'évaluation des risques et ont contribué à décider des meilleures stratégies d'atténuation des risques. Elles ont toutes été informées des risques encourus et ont appris comment y faire face, au besoin.

Processus, adaptations et résultats, avec un accent sur les points collectifs/collaboratifs

Les organisations locales ont joué un rôle clé en offrant aux enseignantes la possibilité d'identifier et de rencontrer les décisionnaires. Elles ont également formé les femmes et soutenu leur autonomisation. Des conseils ont été fournis par The Syria Campaign, une organisation basée au Royaume-Uni et spécialisée dans la défense des intérêts des personnes touchées par la guerre en Syrie qui a notamment contribué à analyser les parties prenantes et à affiner les messages du plaidoyer sur la protection.

Les ONG locales et les acteurs de la société civile ont contribué à la co-conception de l'initiative de plaidoyer, qui était centrée sur les enseignantes, agissant ainsi au titre de partenaires. Tous les procédés ont été alignés, de la rédaction commune des messages de plaidoyer à l'invitation des enseignantes aux réunions et leur supervision de celles-ci, tandis que les ONG et les organismes de coordination jouaient un rôle secondaire comme hôtes et animateurs.

Le concept d'ayants droit en tant qu'agents du changement a imprégné chaque aspect de cette initiative de plaidoyer, et certaines actions n'ont été possibles que grâce à des approches innovantes qui ont soutenu l'engagement direct auprès des décisionnaires et la participation significative des personnes affectées dans les principaux forums humanitaires. L'initiative a également contribué à la mise en place de nouvelles structures, élargissant et renforçant ces dynamiques.

Les canaux de redevabilité envers les populations affectées déjà en place et dirigés par les agences des Nations Unies ont permis aux personnes affectées de s'engager et de participer aux plateformes de coordination humanitaire, ce qui a joué un rôle central dans la coordination des réunions entre le groupe d'enseignantes et les décisionnaires concerné-es. En outre, d'autres canaux de redevabilité envers les populations affectées avaient permis de plaider auprès des groupes armés non étatiques et des autorités de facto pour réduire les évacuations de PDI d'un camp dans le nord-ouest de la Syrie. Afin d'étendre ces mécanismes et de créer une structure collective de redevabilité envers les populations affectées, le groupe de travail sur la redevabilité envers les populations affectées dans la région a mené fin 2021 un vaste processus de consultation auprès de la société civile, des ONG, des ONG internationales et des agences des Nations Unies, qui a permis de définir un « plan d'action pour le changement » d'un assorti de trois principaux objectifs : écouter attentivement les personnes affectées ; répondre efficacement ; et communiquer de manière sensible. Dans le cadre de ces objectifs, il est prévu que 10 actions clés soient entreprises par 10 groupes de travail distincts⁵⁵, associés à 10 autres groupes de travail qui assureront le suivi et l'évaluation de chaque action. Les membres du groupe de travail proviennent d'agences des Nations Unies, d'ONG locales et nationales, d'ONG internationales, d'Humanité & Inclusion (HI), de Reach, du projet GenCap de NORCAP, de la Direction du développement et de la coopération (DDC) et du Foreign, Commonwealth and Development Office (FCDO) du Royaume-Uni.

La création du Comité consultatif des femmes syriennes fin 2021 a constitué un autre moment phare dans la promotion d'un plaidoyer qui protège et est mené par les personnes affectées. Faisant partie des mécanismes de coordination

humanitaire d'OCHA, le Comité consultatif des femmes syriennes a été défendu par le coordinateur ou la coordinatrice humanitaire et a été impliqué dans plusieurs initiatives de plaidoyer, notamment pour la protection du personnel enseignant féminin. Le groupe se compose de femmes de différents secteurs en Syrie et de plusieurs OSC syriennes. Il soutient les efforts de plaidoyer axés sur la protection des femmes et des enfants pour obtenir des porte-parole autonomes et s'établir officiellement. Les acteurs sur le terrain ont également noté que depuis que des membres du Comité consultatif des femmes syriennes participent aux réunions, les discussions et le « langage » du groupe de liaison humanitaire ont commencé à inclure des citations de personnes affectées et des questions soulevées par celles-ci. Cela reflète l'influence du groupe et révèle un changement de comportement dans les réunions, avec la transition d'une approche purement technique vers une approche basée sur l'écoute des voix des personnes concernées.



Faraj, 47 ans, est assis sur le terrain qu'il possédait autrefois et qui était tout en vert. Photo : Islam Mardini

Étude de cas

RÉGLEMENTATION DE L'UTILISATION DES ARMES EXPLOSIVES EN ZONES PEUPLÉES (EWIPA)

Cette étude de cas est une adaptation de G. Davies et A. Spencer (2022b), [Collaborative advocacy on the protection of civilians: Children and armed conflict and explosive weapons in populated areas](#). HPG report. Londres : ODI

RÉCAPITULATIF DES CONCLUSIONS DE L'ÉTUDE DE CAS

- Le recours généralisé aux armes explosives en zones peuplées (EWIPA), l'ampleur des torts causés aux civil-es (90 % de toutes les victimes de l'utilisation d'EWIPA sont des civil-es (AOAV, 2021) et les limites du DIH pour répondre aux torts causés par les EWIPA attestent de la nécessité de réglementer l'utilisation de telles armes. Cela a généré un plaidoyer collectif au sein de la société civile, du CICR, des Nations Unies et des principaux États membres qui ont collaboré pour définir et développer des normes et des politiques internationales. Les acteurs impliqués au début de l'initiative avaient déjà travaillé ensemble dans le cadre de plaidoyers collectifs sur d'autres programmes en lien avec les armes (armes à sous-munitions, mines antipersonnel, etc.), si bien que la confiance s'était installée. Il s'agit là d'un facteur clé pour les plaidoyers collectifs. Des leçons ont été tirées d'un précédent engagement autour de la Déclaration sur la sécurité dans les écoles (2014).
- L'élaboration d'une déclaration politique internationale assortie d'engagements concrets exigeant des changements de politique et de pratique de la part des États signataires était un objectif phare du processus de création de nouvelles normes.
- Ces efforts de plaidoyer ont abouti à l'adhésion officielle de 82 États à la déclaration politique sur la protection des civil-es contre les armes explosives dans les zones peuplées en novembre 2022. Les efforts de plaidoyer vont désormais se concentrer sur l'universalisation de la déclaration politique en incitant d'autres États à signer la déclaration et sur la mise en œuvre pratique des engagements de la déclaration, avec une surveillance des pratiques des États en matière d'utilisation des EWIPA et un soutien apporté aux États et à leurs armées pour qu'ils n'utilisent plus d'EWIPA.

Problématique du plaidoyer et approche adoptée

Les conflits se déroulent de plus en plus souvent en milieu urbain et dans des zones à forte densité de population. Cela a été observé en Syrie, en Irak, au Yémen et plus récemment en Ukraine. Chaque année, les armes blessent ou tuent des dizaines de milliers de civil-es. Lorsque des armes explosives sont utilisées dans des zones peuplées, environ 90 % des victimes sont des civil-es (AOAV, 2021). Rien qu'en 2021, plus de 11 000 civil-es auraient été tué-es ou blessé-es par des armes explosives (INEW, 2022)².

La destruction des infrastructures et des services essentiels (électricité, eau) peut avoir des répercussions graves et durables. Les civil-es font face à des impacts psychologiques et sanitaires à long terme, souvent dans des contextes où les services d'aide sont inadéquats (ibid). Ce type de tort dévastateur a été constamment documenté au cours de la dernière décennie (AOAV, 2021). Il y a plus de 10 ans, un groupe d'expert-es de la société civile, du Comité international de la Croix-Rouge (CICR) et du Bureau pour la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies (OCHA), dont certain-es travaillaient dans le domaine du désarmement et de la protection des civil-es depuis des décennies, a commencé à s'inquiéter de l'impact humanitaire à court et à long terme des conflits en milieu urbain sur les civil-es et de l'adéquation du droit international humanitaire (DIH) avec la protection des civil-es dans de tels contextes. Parvenir à un consensus sur cette problématique et sur les solutions recherchées était une étape essentielle pour la société civile, les Nations Unies et le CICR en vue de plaider en faveur d'un objectif commun.

Les organisations de la société civile ont créé une coalition mondiale, le Réseau international sur les armes explosives (INEW), qui a lancé en 2011 l'initiative « INEW Call » (INEW, 2011)³. Cette initiative appelait les États et les autres acteurs à prendre des mesures immédiates pour prévenir les souffrances humaines causées par l'utilisation d'armes explosives en zones peuplées, notamment : en reconnaissant que cette utilisation cause de graves dommages et dégrade les infrastructures, en évitant ces dommages, en examinant et en renforçant les politiques et les pratiques nationales sur l'utilisation des armes explosives, en recueillant et en rendant disponibles les données pertinentes, en œuvrant pour le respect des droits des victimes et des personnes survivantes, en élaborant des normes internationales plus strictes, y compris certaines interdictions et restrictions sur l'utilisation des armes explosives en zones peuplées (ibid.).

Le plaidoyer pour le programme sur les EWIPA s'est concentré sur l'élaboration de nouvelles normes politiques internationales visant à changer la pratique des États pour réglementer et limiter le recours aux EWIPA. La collaboration entre différents acteurs a permis de définir l'initiative, de la faire connaître et de la promouvoir auprès d'autres parties prenantes, notamment les États et les forces armées.

L'élaboration d'une déclaration politique internationale assortie d'engagements concrets exigeant des changements de politique et de pratique de la part des États signataires était un objectif phare du processus. Une déclaration politique, plutôt qu'un traité juridiquement contraignant, a été choisie pour tenir compte de la complexité et des aspects techniques de la problématique, ainsi que de l'environnement politique.

Les EWIPA s'inscrivent dans un programme politique délibérément large, qui n'a pas la spécificité des autres programmes sur les armes. Par conséquent, il a été perçu comme moins propice à l'élaboration de lois en faveur du changement, comme cela a été le cas pour les armes à sous-munitions et les mines antipersonnel. Une personne interrogée a déclaré que « commencer par la voie juridique [comme cela avait été fait précédemment] risquait de ne pas changer grand-chose, voire de nuire à l'initiative ».

La problématique des EWIPA a été délibérément formulée en termes humanitaires, plutôt que comme une problématique de conformité juridique, d'autant plus à la lumière des limites du DIH pour encadrer le recours aux EWIPA. La perspective humanitaire a permis d'adopter une approche plus globale axée sur les impacts humains, sociaux, économiques et environnementaux au sens large. Une approche similaire avait été utilisée pour encadrer l'utilisation des armes nucléaires : « L'attention portée sur ces questions a contraint les personnes à se demander si c'était juste » (Moyes, 2022)⁴. Pour les personnes impliquées, une formulation intentionnelle et stratégique et un cadrage de la problématique étaient essentiels pour avancer sur le sujet.

Rôles, responsabilités, actions et procédés

Le réseau INEW a intentionnellement réuni des personnes et des organisations possédant des compétences identifiées dans un panel de domaines (technologie de l'armement, élaboration de lois et de politiques, réponse opérationnelle, surveillance et collecte des données, diplomatie, plaidoyer et lobbying, aide humanitaire et assistance aux victimes) qui œuvrent pour un objectif commun. Au-delà des membres du réseau INEW, le groupe a collaboré efficacement avec le CICR et les Nations Unies dès le début. Ils ont ainsi pu s'appuyer sur leur expérience opérationnelle pour faire comprendre la gravité des torts causés par les EWIPA. En outre, le CICR est mandaté par les Conventions de Genève et échange régulièrement avec les États et les acteurs armés sur la conduite des hostilités, tandis que le bureau OCHA est mandaté par les États et le Conseil de sécurité des Nations Unies et jouit d'un accès régulier à ceux-ci, à un degré qui n'est pas toujours à la portée des acteurs de la société civile. Une collaboration proactive entre ces groupes d'acteurs était essentielle pour établir la crédibilité et le dialogue avec les États.

Une condition préalable essentielle pour faire progresser le dialogue sur le recours aux armes explosives en zones peuplées était l'implication des États membres, en particulier ceux qui ont une présence militaire active et peuvent instituer un changement dans leur propre politique militaire. Il était essentiel d'identifier les États concernés et en phase avec les objectifs défendus par le programme sur les EWIPA et d'engager ces États dès le début. La Norvège, l'Autriche et l'Irlande ont joué un rôle de premier plan pour faire avancer le programme à différentes étapes du processus, d'abord pour s'engager sur la question, susciter l'intérêt d'autres États et financer des organisations de la société civile, puis pour établir un groupe central d'États basé à Genève, et enfin pour initier et formuler une déclaration politique. Il était en outre essentiel d'impliquer plusieurs États diversifiés sur le plan régional, notamment pour parvenir à l'universalisation de la future déclaration, qui est un objectif clé du réseau INEW. À cette fin, Humanité et Inclusion (HI), avec le soutien du réseau INEW, a engagé des États concernés comme le Mozambique et le Chili, qui ont organisé conjointement des

conférences régionales à Maputo (2017) et à Santiago (2018) et qui ont permis aux blocs régionaux de définir une position commune et de favoriser l'adhésion.

Les porte-parole du programme sur les EWIPA ont utilisé diverses stratégies pour influencer les positions des États. Les organisations de défense des droits humains étaient souvent plus ferventes. D'autres ont suivi une approche plus directe avec les États et/ou les armées, en menant des échanges constructifs axés sur les solutions.

De nombreuses personnes interrogées ont estimé qu'il était important de ne pas recourir à la dénonciation, mais de se concentrer sur des arguments persuasifs axés sur les conséquences humanitaires des EWIPA. D'autres ont évoqué la nécessité d'échanger de manière constructive, mais de ne pas laisser les arguments persuasifs dépasser les limites.

Cette initiative a progressé grâce à un plaidoyer politiquement et militairement astucieux qui assimile et tient compte des perspectives politiques et militaires. L'approche résolument pragmatique de la demande de politique a été importante à cet égard. Le recours aux termes « s'abstenir » et « éviter », plutôt que « mettre fin » à l'utilisation des EWIPA, a été considéré comme plus acceptable pour de nombreux États et leurs armées et n'a pas « créé de principe juridique que les États rechigneraient à accepter ». Il est important d'identifier les services et les individus concernés au sein des États qui soutiennent ou sont favorables au programme et qui peuvent contribuer à impliquer d'autres parties du gouvernement.

Le groupe s'est appuyé sur des recherches contextuelles pour établir l'existence d'un modèle défini et prévisible de tort associé au recours aux EWIPA. Des preuves solides et irréfutables ont servi de base à un engagement soutenu auprès des États par les acteurs du désarmement, de la politique, du secteur humanitaire, des droits humains et de la consolidation de la paix. Dans la même lignée, le recours à des expert-es en la matière pour présenter les problématiques, notamment lors de l'implication du personnel de l'État ou de l'armée, a également été essentiel, tout comme le fait de comprendre le jargon et le mode de pensée militaires.

La compréhension du jargon militaire et la diffusion d'arguments fondés sur des connaissances techniques ont permis d'atténuer le risque que le programme soit affaibli par des acteurs politiques ou militaires ayant des intérêts opposés à l'objectif de plaidoyer, ou qu'il soit aliéné par une terminologie délibérément technique.

Obstacles, défis et risques pour l'initiative de plaidoyer

Des positions diverses, non alignées et parfois concurrentes peuvent compromettre le résultat recherché et envoyer des messages contradictoires et confus aux cibles du plaidoyer. En l'absence de positions de plaidoyer alignées et judicieuses sur le plan politique, il existe également des risques que les positions de plaidoyer servent des intérêts politiques. Les organisations humanitaires demandent souvent que le DIH soit respecté pendant la conduite des hostilités. Or, les États utilisent souvent le droit international à leur avantage. Concernant l'utilisation des EWIPA, certains États forts sur le plan militaire estiment que le DIH est approprié et ne considèrent pas l'ajout de normes comme une nécessité.

Ces tensions entre les acteurs soulignent les niveaux variables de volonté de certaines organisations de promouvoir des problématiques impopulaires ou ayant peu de chances d'aboutir. Les organisations fondatrices savaient que les États se montreraient réticents à accepter des restrictions sur l'utilisation des armes autres que celles déjà prévues par le droit international humanitaire qui, selon eux, étaient suffisantes. Il était néanmoins important de ne pas accepter cette posture ou le manque apparent d'intérêt de l'État aux premiers stades de l'initiative, mais d'adopter une vision à long terme en travaillant pour faire reconnaître la problématique et passer à l'élaboration de politiques. Comme l'a dit une personne interrogée :

« Il faut être prêt à échouer et garder des principes forts. Ne limitez pas vos exigences linguistiques aux structures existantes ».

De même, les États actifs sur le plan militaire ont une forte influence sur la mise en œuvre des engagements de la déclaration. La marge a été étroite pour engager ces États dans les discussions et pour s'assurer qu'ils n'utilisent pas leur influence pour affaiblir les objectifs politiques et le texte de la déclaration pour ensuite ne pas adhérer à une déclaration affaiblie, ainsi que pour le coût d'opportunité de ne pas impliquer les États actifs sur le plan militaire avec le changement limité de politique et de pratique qui en résulte.

En outre, le programme sur les EWIPA a nécessité de la persévérance et la capacité des organisations du collectif à adopter une vision à long terme. Ce niveau d'engagement nécessitait un réseau disposant de ressources suffisantes,

ainsi que du temps, des capacités et de la flexibilité nécessaires pour maintenir et nourrir la dynamique générée par leur propre travail et par des facteurs externes. La réussite dépend de ces facteurs clés.

Processus, adaptations et résultats, avec un accent sur les points collectifs/collaboratifs

Parmi les principaux enseignements tirés du programme sur les EWIPA, on peut citer la nécessité de mobiliser davantage les personnes survivantes ou la société civile des États touchés, la nécessité de mieux représenter les États touchés et, dans une moindre mesure, la nécessité d'impliquer les États du Sud et de mobiliser la société civile du Sud.

Le fait que les États touchés par un conflit parlent eux-mêmes des conséquences des EWIPA peut renforcer la crédibilité et renforcer le sentiment d'urgence. L'engagement actif de la Palestine a ainsi été cité comme un exemple fort d'engagement d'un État affecté. Il donne l'occasion aux États de s'engager dans des discussions d'égal à égal et inscrit la problématique dans la réalité du conflit.

Principaux enseignements et recommandations clés pour les initiatives collectives de plaidoyer :

- Envisager la création de réseaux, de coalitions ou de collaborations entre les organisations de la société civile nationales et internationales et les organisations internationales pour soutenir les initiatives de plaidoyer spécifiques aux objectifs, aux thèmes et aux pays. Contribuer à l'élaboration et à la coordination de la stratégie, des positions de plaidoyer, des initiatives de recherche et de l'engagement des parties prenantes concernées en matière de plaidoyer auprès des États et d'autres acteurs clés.
- Mobiliser et soutenir les groupes locaux et nationaux de la société civile afin qu'ils s'engagent dans des réseaux et des coalitions, et pour qu'ils mobilisent leur gouvernement au niveau de la capitale.
- Faciliter un engagement cohérent des acteurs clés, y compris la société civile nationale et internationale, avec les acteurs des Nations Unies et le CICR, le cas échéant, notamment par le biais de réunions régulières, d'échanges d'informations sur les positions des États et de discussions sur la stratégie et les procédés de mobilisation des États.
- Mobiliser une diversité d'États issus de différents groupements régionaux. Encourager et promouvoir un rôle important pour la participation et le leadership des États du Sud et des États touchés, lorsque cela est possible et approprié, y compris en tant qu'États modèles.
- Assurer la cohérence entre les positions et les initiatives de plaidoyer dans les différentes plateformes et forums aux niveaux national, régional et international. Renforcer les liens entre les différents forums, le cas échéant, y compris avec les forums régionaux. Envisager la mise en place de partenariats à long terme et/ou d'un soutien aux groupes de la société civile aux niveaux national et régional pour faciliter cette démarche.
- Faire preuve de stratégie dans la façon dont les positions de plaidoyer sont diffusées et par qui. Cela inclut la manière dont les positions de plaidoyer sont formulées, et qui délivre la position de plaidoyer. Connaître les différents points de vue et maximiser les opportunités de crédibilité. Évaluer les personnes les mieux placées pour maximiser l'influence auprès des cibles identifiées du plaidoyer. Soutenir la diversité parmi celles et ceux qui fournissent un plaidoyer direct.
- Travailler avec les partenaires nationaux et les réseaux de plaidoyer pour identifier les points de contact du gouvernement (personnes et services) susceptibles de soutenir ou au moins d'être favorables à l'objectif du plaidoyer. Travailler avec ces points de contact afin de mieux comprendre les processus décisionnels pertinents et les principales parties prenantes/positions, impliquer d'autres personnes/services, y compris parmi celles et ceux qui sont opposé-es à l'objectif du plaidoyer. Ne pas avoir peur de soulever des questions importunes. Être prêt-e à essuyer des revers et à échouer.
- Assurer des positions cohérentes et se renforçant mutuellement à travers les réseaux et/ou partenaires de plaidoyer. Faire preuve de bon sens politique et veiller à ce que des mesures d'atténuation soient prises pour que les positions et le cadrage ne nuisent pas à l'objectif du plaidoyer.

1. AOAV – Action on Armed Violence (2021), *A decade of explosive violence harm, 2011–2020*. Londres : <https://aoav.org.uk/2021/a-decade-of-explosive-violence-harm-2011-2020/>
2. INEW (2022), *Final meeting to adopt explosive weapons marks milestone in protection of civilians*. Page web. www.inew.org/final-meeting-to-adopt-explosive-weapons-declaration-marks-milestone-in-protection-of-civilians/
3. INEW (2011), *INEW call commentary*. Page web. www.inew.org/about-inew/inew-call-commentary/
4. Moyes, R. (2022), *“Framing issues”*. Comments at the ‘Making multilateral diplomacy work – strategic thinking, partnerships, innovation, and fearlessness as factors for success seminar’, 10 mai 2022. Oslo : Article 36. <https://article36.org/wp-content/uploads/2022/05/Framing-issues-comments-at-a-seminar.pdf>



Étude de cas

LUTTE CONTRE LES VIOLENCES BASÉES SUR LE GENRE AU SOUDAN DU SUD

Cette étude de cas est une adaptation de *G. Davies et A. Spencer (2022), [Complementarity between international and local protection advocacy: "don't speak for me, I'll speak for myself"](#)*. HPG briefing note. Londres : ODI

RÉCAPITULATIF DES CONCLUSIONS DE L'ÉTUDE DE CAS

- Les efforts de plaidoyer sur les violences sexuelles au Soudan du Sud montrent comment l'attention internationale portée aux questions de protection peut créer un espace pour que les acteurs nationaux et les personnes affectées puissent engager un dialogue sur les points qui les concernent.
- En novembre 2018, Médecins sans frontières (MSF) a publié un rapport sur l'augmentation exponentielle des cas de violences sexuelles que l'organisation traitait dans sa clinique de Bentiu (MSF, 2018). Bien que cela ait entraîné l'expulsion de l'un des membres du personnel de MSF, les organisations de défense des droits des femmes se sont mobilisées pour continuer à sensibiliser le public aux niveaux horribles de violences sexuelles basées sur le genre au Soudan du Sud, en collaboration avec des organisations humanitaires internationales et des organisations de défense des droits humains. Cela a permis à la société civile et aux personnes ayant été confrontées à des violences sexuelles basées sur le genre de se sentir de plus en plus en confiance pour soulever ces points et demander des changements, ce qu'elles attribuent à la visibilité croissante de cette problématique.
- L'intensification du soutien apporté aux personnes confrontées à ces violences, que ce soit par le biais d'un soutien sanitaire, psychosocial ou judiciaire, a entraîné des changements concrets dans la vie des gens grâce à un engagement et un financement soutenus pour prévenir et répondre aux VBG. Les personnes ayant été confrontées à des violences peuvent désormais échanger directement avec les homologues gouvernementaux concernés (comme le ministère de la Justice) et un plaidoyer collaboratif soutenu a abouti à la création du tout premier tribunal pour mineur-es et contre les violences basées sur le genre à Juba en 2020, qui a condamné avec succès les auteur-es de ces violences.

Aperçu de la problématique de plaidoyer et approche/stratégie des acteurs impliqués

L'intensification des VBG et la forte inquiétude sur le recours au viol comme arme de guerre ont conduit à des appels publics de plus en plus pressants pour prévenir et lutter contre les VBG, notamment en renforçant les mécanismes de redevabilité. La mobilisation de l'attention internationale et nationale sur les violences sexuelles basées sur le genre a été un facteur clé pour mettre la question au premier plan au Soudan du Sud. Alors que la visibilité publique de la question était perçue comme essentielle pour galvaniser l'attention et le soutien face aux niveaux révoltants de violences sexuelles basées sur le genre au Soudan du Sud, une série d'initiatives de plaidoyer publiques et privées ont eu lieu, notamment avec le gouvernement du Soudan du Sud, la communauté diplomatique, le Conseil de sécurité des Nations Unies et l'Union africaine (voir ci-dessous).

Les acteurs de la protection incluent les membres du sous-groupe sur les violences basées sur le genre (VBG), dans lequel des organisations nationales et internationales, ainsi que des militant-es des droits des femmes et des groupes de défense des droits humains sont représentés. La collaboration par le biais de partenariats formels, ainsi que la mobilisation informelle d'acteurs poursuivant des objectifs similaires de redevabilité accrue en matière de VBG, ont

été des plateformes clés pour l'organisation. La redevabilité était le thème de plaidoyer du sous-groupe sur les VBG cette année-là, tirant parti de la visibilité et de la dynamique des VBG dans les conflits au niveau mondial et au Soudan du Sud. Le soutien d'alliés solides au sein du gouvernement a été essentiel pour faire progresser la redevabilité. On peut notamment citer la ministre de la Protection sociale, de la condition de la femme et de l'enfance, qui a soutenu les efforts déployés pour lutter contre les violences sexuelles basées sur le genre, ou encore une haute fonctionnaire de la défense, toutes deux des femmes. Toutefois, l'absence de personnalités masculines influentes a constitué un obstacle à l'avancement de ce programme.

Au Soudan du Sud, d'autres collaborations nationales et internationales ont permis de créer des groupes de soutien aux personnes ayant été confrontées à des violences et d'instaurer un dialogue direct entre ces personnes et les décideurs au sein du gouvernement, tandis que le soutien des alliés internationaux permet d'exercer une pression supplémentaire sur le gouvernement pour qu'il agisse. Une partie de cette initiative a consisté en une conférence « Survivors Speak », soutenue par la communauté internationale, qui s'est tenue à Juba en septembre 2021, au cours de laquelle des personnes ayant été confrontées à des violences ont discuté avec des fonctionnaires et des décideurs (notamment du gouvernement) de l'impact des violences sexuelles basées sur le genre (Rights for Peace, 2021). La société civile et les groupes de personnes ayant été confrontées à des violences continuent de travailler avec des ONG internationales pour mettre en lumière les violences sexuelles basées sur le genre au Soudan du Sud auprès des parties prenantes régionales et internationales, notamment le Conseil de sécurité des Nations Unies et l'Union africaine. Ils soulignent l'importance pour ces parties prenantes d'entendre les personnes directement concernées.

Rôles, actions et procédés de plaidoyer spécifiques adoptés par les différents acteurs

Les rôles et les partenariats se sont développés de manière holistique parmi divers acteurs ayant pour objectif commun de lutter contre les niveaux élevés de VBG au Soudan du Sud. MSF, un acteur crédible s'exprimant publiquement sur ces niveaux élevés de VBG, a été perçu comme déterminant pour accroître la visibilité de la question.

Au Soudan du Sud, la société civile est bien en place, avec des organisations de défense des droits des femmes et une coalition de la société civile composée de femmes. Les organisations internationales ont aidé les acteurs nationaux à accéder aux plateformes et aux décideurs aux niveaux national, régional et international. Par exemple, un groupe informel d'ONG internationales, dont Crisis Action, Justice Africa, Oxfam et Norwegian People's Aid (NPA), a collaboré pour aider la société civile à s'engager directement dans le processus de paix. Les ONG internationales ont aidé les organisations de la société civile sud-soudanaise à travailler collectivement et à élaborer des stratégies d'influence, à obtenir des fonds pour la défense de leurs intérêts et à s'engager dans des mécanismes nationaux, régionaux et internationaux.

La coalition de femmes a demandé le soutien d'Oxfam, de Crisis Action et du NPA pour profiter de la dynamique du processus de paix afin d'attirer l'attention sur les droits et l'autonomisation des femmes (Oxfam, 2020). Crisis Action a soutenu la coalition de femmes pour réaliser le tout premier sommet en ligne sur les questions relatives aux femmes, à la paix et à la sécurité au Soudan du Sud (Sawa South Sudan, 2018). Ces campagnes et d'autres campagnes connexes ont contribué à modifier le discours sur les rôles et les droits des femmes et des filles, tout en remettant en question les normes patriarcales de la société sud-soudanaise. Parmi les réussites, citons l'augmentation du financement et de la visibilité de la lutte contre les violences sexuelles basées sur le genre au Soudan du Sud, ce qui a permis d'accroître le soutien sanitaire, psychosocial, judiciaire et en matière de moyens de subsistance. La création du tribunal pour mineur-es et contre les violences basées sur le genre à Juba en 2020 constitue le point d'orgue de ces campagnes, tout comme l'instauration d'un dialogue direct entre les personnes ayant été confrontées à des violences et les décideurs au sein du gouvernement, comme indiqué plus haut. Certains des plus grands succès en matière de plaidoyer sur la protection ont été obtenus par des groupes informels qui n'avaient pas reçu de fonds liés au programme et qui pouvaient profiter de la dynamique, se mobiliser et réagir au moment opportun.

Parmi les échecs, on peut citer la gestion des attentes et la mobilisation réactive, en particulier lorsque des partenariats antérieurs avaient été créés et qu'un niveau de confiance avait été instauré. Par exemple, suite à une série de viols particulièrement choquants, un groupe de femmes a organisé une manifestation. Ces femmes se sont adressées à un partenaire international avec lequel elles avaient déjà travaillé mais qui, en raison de contraintes bureaucratiques, n'était pas en mesure d'apporter un soutien financier. Des représentant-es de l'organisation internationale ont néanmoins assisté à la manifestation, l'ont documentée et l'ont ensuite rendue publique. Les membres du groupe des femmes

pensaient que l'organisation internationale avait soutenu financièrement la manifestation, ce qui a entraîné des divisions entre les femmes. En conséquence, le groupe s'est dissous. Cela soulève la question des conséquences imprévues et potentiellement néfastes des actions des acteurs internationaux, ainsi que des défis liés au financement non flexible.

Points à prendre en compte pour les risques et la gestion des risques

Risques de représailles pour les personnes ayant été confrontées à des violences ou les militant·es. Dans cet exemple, une militante des droits des femmes a été intimidée, menacée et suivie par les services de sécurité du Soudan du Sud, notamment la Sécurité nationale. Les organisations humanitaires internationales sont souvent mal outillées pour soutenir les défenseur·es des droits lorsque des risques se matérialisent dans leur pays. Dans ce contexte, les relations personnelles entre les membres des organisations ont facilité l'orientation vers une organisation internationale de défense des droits humains sympathisante dans le pays et qui a fourni des conseils en matière de gestion des risques. Lorsque les acteurs humanitaires travaillent avec des acteurs nationaux pour s'engager dans un plaidoyer direct et visible, cela soulève des questions sur la façon dont les organisations internationales mobilisées dans le plaidoyer peuvent soutenir leurs partenaires nationaux, y compris pour atténuer et répondre aux risques potentiels.

Les acteurs humanitaires internationaux sont souvent peu performants pour planifier et attribuer des ressources pour ce soutien, comparé au soutien que les acteurs internationaux des droits humains apportent aux défenseur·es des droits humains. Les acteurs humanitaires internationaux doivent réfléchir à leur devoir de vigilance et à leur responsabilité morale envers les partenaires nationaux, en s'inspirant des approches développées par leurs homologues des droits humains. A minima, ils doivent établir de manière proactive un système de référencement vers les organisations qui apportent un soutien direct aux défenseur·es des droits humains.

Processus, adaptations et résultats, avec un accent sur les points collectifs/collaboratifs

La communauté internationale doit s'évertuer à déterminer si elle est la mieux placée pour diriger les efforts de plaidoyer, si elle joue un rôle de soutien en amplifiant les voix des plateformes de plaidoyer locales, ou si elle se retire pour laisser aux acteurs nationaux la possibilité de diriger les efforts de plaidoyer. Les organisations internationales ne doivent pas partir du principe qu'elles connaissent mieux que les personnes affectées ou les organisations nationales quelles sont les questions de protection à privilégier pour le plaidoyer ou comment influencer le changement. Il ne peut jamais y avoir d'approche unique, d'où la nécessité de faire preuve d'une certaine souplesse et d'un engagement soutenu, avec une appropriation mutuelle et la prise en compte de l'avantage comparatif des acteurs internationaux et nationaux dans l'exécution du plaidoyer sur la protection.

Le rapport formule les recommandations suivantes :

- Fournir des plateformes aux acteurs nationaux afin qu'ils s'engagent dans le plaidoyer sur la protection, notamment aux niveaux décisionnels ou directement auprès des décideurs. Assurer une participation égale des acteurs nationaux, l'analyse, les positions et les priorités des acteurs nationaux devant étayer les approches de manière adéquate. Il peut s'agir d'une représentation au sein de groupes consultatifs stratégiques sur la protection, du leadership de forums sur la protection ou de la co-appropriation de stratégies de plaidoyer sur la protection. Il convient de veiller de manière proactive à ce que ces efforts ne soient pas symboliques et que les voix nationales ne soient pas marginalisées.
- Construire des partenariats égaux, notamment en incluant les acteurs nationaux dans le développement des stratégies d'analyse et de plaidoyer. Cela devrait inclure une analyse conjointe des rôles des acteurs nationaux et internationaux en matière de plaidoyer. Les acteurs internationaux doivent s'évertuer à déterminer s'ils sont les mieux placés pour diriger les efforts de plaidoyer, s'ils jouent un rôle de soutien en amplifiant les voix des défenseur·es au niveau national, ou s'ils se retirent pour laisser aux acteurs nationaux la possibilité de diriger les efforts de plaidoyer. Faire preuve d'humilité et être à l'écoute.

- Assurer une analyse et une atténuation conjointes des risques avec les acteurs locaux et nationaux. Soutenir les stratégies d'atténuation et les plans d'urgence conjoints. Veiller à ce que l'ensemble des partenaires soient correctement informé-es des risques potentiels et préparé-es à y faire face.
- Entretenir des relations permanentes et s'engager avec des outils pour transmettre les cas des défenseur-es des droits humains aux organisations de protection, et vice versa. Réfléchir aux moyens d'y affecter des ressources.
- Investir dans des partenariats pluriannuels et dans la capacité de plaidoyer national. Intégrer un financement flexible dans les initiatives de plaidoyer pour permettre un soutien réactif en matière de plaidoyer.
- Veiller à ce que les acteurs nationaux soient pleinement intégrés dans la réponse humanitaire, y compris aux niveaux stratégique et décisionnel.
- S'attaquer de manière significative aux obstacles qui empêchent les acteurs nationaux de s'engager de manière égale dans le plaidoyer sur la protection. Cela implique de reconnaître et de déconstruire les rapports de force, ainsi que les systèmes, les processus et la terminologie qui les soutiennent.



Dans le cadre du projet "Éducation pour la vie", les enseignants sont formés à la prise en charge psychosociale des élèves. En ce moment, ils sont particulièrement attentifs aux filles qui risquent fort d'abandonner l'école après le confinement. Photo de l'école : Mustafa Osman

Étude de cas

UN NOUVEAU CADRE JURIDIQUE POUR L'ACTION CONTRE LES MINES EN UKRAINE

RÉCAPITULATIF DES CONCLUSIONS DE L'ÉTUDE DE CAS

- Les organisations et les personnes impliquées dans l'action humanitaire internationale contre les mines intervenant en Ukraine dans le cadre du sous-cluster contre les mines, sous l'égide du cluster Protection, ont collaboré pour sensibiliser les acteurs étatiques et les parties prenantes influentes telles que les gouvernements donateurs au besoin urgent de modifier la législation existante en matière de lutte contre les mines afin de répondre aux normes internationales et de bâtir une structure institutionnelle. Le premier défi a été d'instaurer une séparation juridique et des ensembles de lois distincts selon qu'il s'agit de déminage militaire ou humanitaire. Le deuxième défi était de dissocier le déminage humanitaire de la juridiction du ministère de la Défense.
- Un plaidoyer collectif, appuyé par une analyse comparative des normes internationales et des meilleures pratiques, a contribué à impulser de nouvelles lois. Les publications consacrées à l'analyse du développement de la législation pertinente et de ses effets sur la lutte contre les mines ont été un outil essentiel pour le plaidoyer auprès du gouvernement et pour la sensibilisation générale.
- Grâce à ces efforts de plaidoyer, un nouveau cadre juridique pour l'action contre les mines a été créé, les lacunes de la législation existante ont été comblées et des décrets ont été publiés pour les modalités institutionnelles de la nouvelle loi.

Aperçu de la problématique de plaidoyer et approche/stratégie des acteurs impliqués

En raison du conflit qui avait débuté dans l'est de l'Ukraine en 2014, la présence de mines antipersonnel et de munitions non explosées (MNE) menaçait la sécurité physique des citoyen·nes dans la région, ainsi que les moyens de subsistance des agriculteurs et agricultrices dont les champs étaient touchés.

Le gouvernement ukrainien n'avait aucune expérience préalable de la protection des civil·es contre de tels dangers, de la réglementation sur le retrait des mines et des MNE des biens civils par des acteurs non militaires ou de l'indemnisation des personnes blessées par l'explosion de mines ou de MNE.

Le sous-cluster contre les mines était coordonné par le PNUD et comprenait des représentant·es de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE), du HALO Trust, de la Fondation Suisse de Déminage, de l'UNICEF et du Conseil danois pour les réfugiés (y compris le Groupe de déminage danois). Trois des plus grands bailleurs des actions contre les mines en Ukraine à cette époque (les ambassades des États-Unis et du Royaume-Uni et ECHO) étaient également étroitement impliqués dans le sous-cluster et son travail de plaidoyer.

Les membres du sous-cluster contre les mines ont reconnu la nécessité d'exhorter le gouvernement à créer en priorité une législation sur l'action contre les mines conforme aux normes internationales. Comme outil de campagne, ils ont utilisé le bulletin mensuel Legal Alert pour rassembler et analyser tous les développements législatifs en lien avec l'action contre les mines.

Cette approche a été complétée par le suivi des incidents liés aux mines et aux MNE impliquant des civil·es dans les régions de l'ancienne zone de conflit. Une carte a été compilée en utilisant des informations en open source et a été rendue publique via les réseaux sociaux en soulignant la nécessité de protéger les civil·es.

La coalition a tenu des réunions directes à huis clos avec le ministère de la Défense, la commission parlementaire compétente, le ministère de l'Intérieur et d'autres parties prenantes. Les négociations avec le ministère de la défense ont été particulièrement sensibles, car ce dernier risquait de perdre son pouvoir, son autorité et son financement en tant qu'entité légale en charge du déminage. Il a fallu le convaincre de renoncer à son statut au profit d'activités humanitaires.

La coalition a pu tirer parti de son expertise internationale et de sa capacité à mener à bien certains aspects du travail humanitaire de déminage une fois la législation requise en place. Elle a également tiré parti de ses solides relations avec les bailleurs de l'action humanitaire contre les mines, qui ont insisté sur le fait qu'ils ne financeraient aucune activité par l'intermédiaire du ministère de la Défense. Cela a contribué à persuader le ministère d'accepter de renoncer à son rôle. En outre, la coalition de plaidoyer a établi une relation constructive avec les législateurs et a donc été invitée à examiner le projet de loi.

Rôles, actions et procédés de plaidoyer spécifiques adoptés par les différents acteurs

Dans le cadre de son travail sur la protection juridique des personnes déplacées internes (PDI) et, simultanément, sur la sensibilisation à l'action contre les mines, le Conseil danois pour les réfugiés, une organisation d'aide humanitaire dont le Groupe de déminage danois fait partie, a analysé toute la législation relative à la protection en Ukraine et a suivi les progrès réalisés à l'aide de son indice du cadre législatif (LFI, Legislative Framework Index). Cet outil classe et note la qualité de la législation en fonction de sa conformité aux normes mondiales en matière de protection des droits des PDI et des personnes touchées par un conflit. Le Conseil danois pour les réfugiés a analysé les lois, les politiques, les décisions judiciaires et autres instruments législatifs en Ukraine sur une base mensuelle et a publié ses conclusions dans le bulletin Legal Alert, une publication mensuelle qu'il finance conjointement avec ECHO. Chaque instrument juridique a été évalué par rapport aux huit indicateurs de l'IASC sur les solutions durables pour les PDI⁵⁶. Des sous-indicateurs ont été utilisés pour mieux adapter l'évaluation au contexte national. À la fin de l'évaluation, une note comprise entre -2,5 à 2,5 a été attribuée en fonction de la pertinence et de la probabilité de mise en œuvre de l'instrument juridique particulier.

L'indice LFI fournit une analyse solide de la législation en matière de protection et contribue à hiérarchiser les questions de protection. Il capture non seulement la législation qui est directement pertinente pour les PDI et les personnes touchées par les conflits, mais aussi la législation qui peut affecter involontairement ces groupes. Il est utilisé comme un outil interne, mais est complété par des bulletins Legal Alerts mensuels qui offrent une série de mises à jour et d'analyses juridiques rédigées pour être accessibles pour les juristes et non-juristes. Ces informations sont distribuées à la communauté humanitaire, aux bailleurs humanitaires et aux fonctionnaires de l'État pour les tenir informés des tendances juridiques émergentes et pour mettre en évidence les domaines législatifs problématiques. Peu d'organisations ont la capacité interne de réaliser régulièrement des analyses juridiques de ce type dans un pays où le paysage législatif est très dynamique, et les bulletins Legal Alerts servent à l'ensemble de la communauté. Le Conseil danois pour les réfugiés a pu exploiter certains numéros du bulletin sur la législation relative à l'action contre les mines. Ces bulletins sont devenus un outil de campagne, avec l'accord de la coalition de plaidoyer.

De plus, le fait que le sous-cluster soit coordonné par une agence des Nations Unies a permis à la coalition d'obtenir plus facilement des réunions directes avec les ministères et les membres du parlement.

Points à prendre en compte pour les risques et la gestion des risques

La campagne de plaidoyer comportait trois risques principaux : 1) le risque de devenir un pion dans une lutte de pouvoir entre les ministères dans le domaine de l'action contre les mines ; 2) les intérêts des grosses entreprises privées de déminage qui espèrent que toute législation qui en résulterait les aiderait à s'emparer du marché pour engranger des profits ; et 3) un risque pour la réputation des agences humanitaires si elles étaient perçues comme travaillant étroitement avec le ministère de la Défense, en particulier dans le contexte d'un conflit en cours.

Ces risques ont été atténués en se concentrant sur des espaces à huis clos (discussions bilatérales avec les ministères concernés et les bailleurs actuels et potentiels des activités de déminage dans le pays) pour le plaidoyer direct, ce qui a

permis une certaine discrétion. Dans le même temps, la large diffusion des bulletins Legal Alerts et la carte des incidents liés aux mines et aux MNE ont fourni une base solide pour justifier la nécessité de négocier un nouveau cadre juridique.

Processus, adaptations et résultats, avec un accent sur les points collectifs/collaboratifs

Le plaidoyer doit toujours être un processus flexible, car les stratégies sont susceptibles de changer au fil de leur mise en œuvre et de l'essai de différentes méthodes, tout comme les circonstances extérieures qui peuvent également évoluer. Les outils utilisés peuvent également nécessiter une certaine flexibilité. Initialement, les bulletins Legal Alerts se concentraient sur d'autres problématiques de protection, mais la focale a été modifiée pour consolider un consensus communautaire autour de la nécessité d'un nouveau cadre juridique pour l'action contre les mines. En ce sens, la publication n'a pas seulement servi d'instrument d'analyse juridique, mais a également promu la position du sous-cluster contre les mines, son analyse comparative permettant de mettre en avant les opinions de la coalition de plaidoyer.

En outre, l'indice LFI est devenu plus sensible car, pour soutenir l'initiative de plaidoyer, il a été reconfiguré pour analyser le cadre législatif et la structure institutionnelle du pays et pour mesurer leur capacité à garantir la sécurité des personnes, leur liberté de mouvement et les réparations pour tout dommage ou blessure. Les résultats de l'analyse de l'indice LFI ont également alerté le sous-cluster sur les lacunes législatives restantes et nécessitant un plaidoyer supplémentaire.

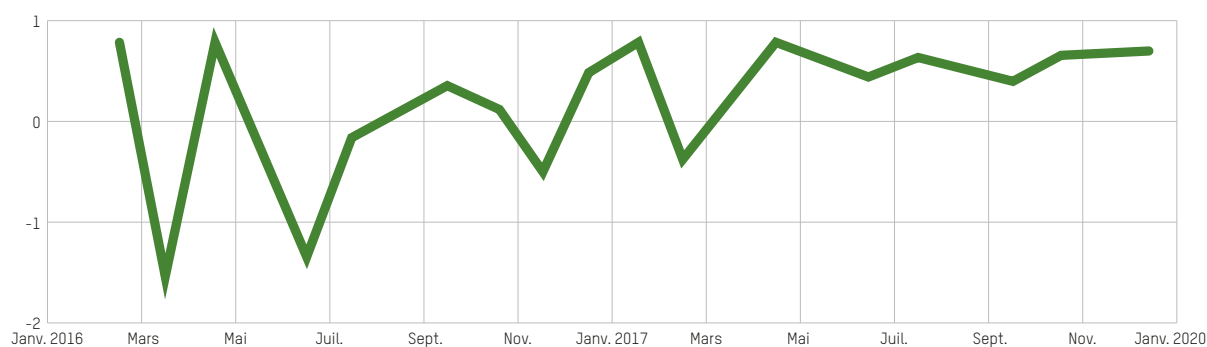
Jusqu'à présent, la plupart des actions de plaidoyer en Ukraine concernaient les systèmes, ce qui exige de modifier les lois et les règlements. Le plaidoyer collectif implique un grand nombre d'acteurs, mais il n'est pas pratique pour tous les acteurs du plaidoyer de maintenir sa propre capacité interne d'analyse juridique. La capacité du collectif a été débloquée lorsqu'un partenaire de plaidoyer (le Conseil danois pour les réfugiés) a fourni une analyse juridique à tous les autres partenaires.

En définitive, un nouveau cadre juridique pour l'action contre les mines a été créé, les lacunes de la législation existante ont été comblées et des décrets ont été publiés pour les modalités institutionnelles de la nouvelle loi. On peut également noter que ces résultats positifs et le succès final obtenu par le sous-cluster contre les mines ont renforcé sa propre légitimité. Ses efforts ont porté l'action humanitaire contre les mines à l'attention de nombreuses ONG nationales qui n'avaient pas été impliquées auparavant dans de telles activités, et les actions dans ce domaine se sont depuis multipliées parmi les acteurs locaux.

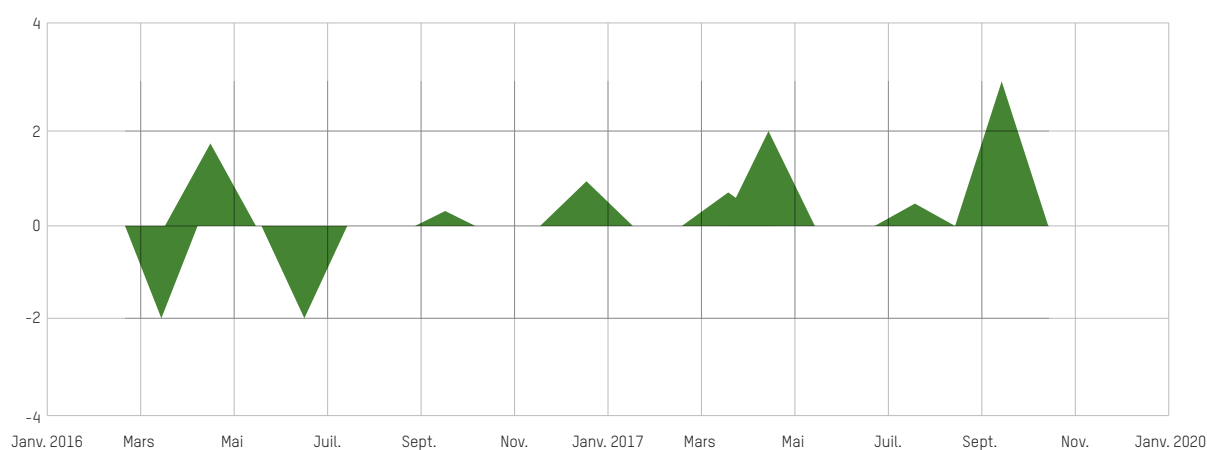


Famille déplacée par la guerre en Ukraine, photo prise en Pologne. Photo: JB Russell / Panos / Oxfam

Figure 6.1 : EXEMPLES DE L'INDICE LFI DU CONSEIL DANOIS POUR LES RÉFUGIÉS EN UKRAINE



J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
-	-	-	-	-	-	-0,66	-	-	-0,83	-	-
-	1	-1,16	-	-	-0,83	0,66	-	0,66	-	1,16	0,50
-	-	-1,16	-	-	-0,63		-	-	-	-	0,26
-	-	-2	0,88	-	-2	-	-	0,2	-	-	0,45
-	1,06	-	0,83	-	-	-0,25	-	-	-	-	0,60
-	0,50	-	-	-	-	0,66	-	-	1	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-2	-
-	0,46	-1,83	0,5	-	-2	0,5	-	0,2	-	-	0,75
-	0,75	-1,54	0,74	-	-1,36	-0,08	-	0,35	0,09	-0,42	0,51



Étude de cas

PROTECTION DES DROITS DES FEMMES DANS LE TERRITOIRE PALESTINIEN OCCUPÉ

Cette étude de cas a été mise au point par le Réseau des organisations non gouvernementales palestiniennes et le réseau NEAR.

RÉCAPITULATIF DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

- Bien que la Cisjordanie et Gaza possèdent des organisations de la société civile (OSC) bien établies et dotées d'une solide composante en matière de droits humains, les attitudes de plus en plus autoritaires adoptées par les autorités palestiniennes, associées aux arrestations et aux répressions régulières des forces israéliennes, ont progressivement restreint l'espace de participation de la société civile⁵⁷.
- La population civile du Territoire palestinien occupé (TPO) est confrontée depuis des décennies à des attaques récurrentes et à des violations flagrantes de ses droits, ainsi qu'à une situation d'insécurité prolongée⁵⁸. En réaction, de nombreuses OSC ont vu le jour et ont accumulé une expertise unique en matière de plaidoyer collectif, y compris pour les négociations avec des organismes comme les partis politiques, les leaders religieux et les groupes armés.
- Lorsqu'une interdiction de voyager émise par des leaders religieux a restreint les droits des femmes et leur liberté de mouvement, la société civile palestinienne s'est rapidement mobilisée et les réseaux d'ONG et les groupes de défense des droits humains ont soutenu des mois d'efforts de plaidoyer, menés par des groupes de femmes et de jeunes. Les efforts déployés pour lever rapidement l'interdiction ont consisté à renforcer l'engagement sur les réseaux sociaux et la pression publique, avec le soutien des partis politiques et des médias.
- Le plaidoyer collectif entrepris au niveau local par des parties prenantes ayant une expérience préalable de la mobilisation conjointe a permis d'entamer un premier échange de ce type avec les leaders religieux pour promouvoir l'amendement et la levée de l'interdiction de voyager.

Aperçu de la problématique de plaidoyer et approche/stratégie des acteurs impliqués

Une circulaire publiée début 2021 par la plus haute juridiction islamique de Gaza, le Conseil suprême de la charia, a imposé des interdictions de voyager qui restreignent fortement les droits des femmes et leur liberté de mouvement.

Selon une disposition de la décision judiciaire, les femmes palestiniennes non mariées n'étaient pas autorisées à voyager sans la permission de leurs « tuteurs masculins » (c'est-à-dire leur père, leur fils ou tout autre parent de sexe masculin). Une autre disposition stipule que, dans le cas de couples divorcés, les déplacements des enfants ne peuvent être autorisés que par le père, privant la mère de toute autorité.

Cette disposition a suscité une réaction immédiate de la société civile palestinienne. Les défenseur-es des droits ont considéré ces deux articles ainsi que trois autres articles comme étant en violation de la constitution palestinienne de 2003 et des obligations du TPO en vertu du droit international, en particulier de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.

Le Conseil a également été considéré comme abusant de son autorité sur des questions dépassant ses compétences. Les mesures relatives à la réglementation des déplacements devraient normalement être votées par le Conseil législatif palestinien ou annoncées par le Haut Conseil judiciaire palestinien⁵⁹.

Rôles, actions et procédés de plaidoyer spécifiques adoptés par les différents acteurs

La circulaire a provoqué de fortes réactions⁶⁰. L'un des plus grands réseaux d'ONG du TPO, le Réseau des organisations non gouvernementales palestiniennes, a rapidement mobilisé ses membres autour de deux axes principaux pour une réponse rapide, combinant le plaidoyer en partenariat avec les organisations locales de défense des droits humains et la pression sociale par le biais de manifestations publiques. L'objectif était de faire pression sur les autorités locales pour qu'elles annulent la circulaire.

Le réseau a tenu plusieurs réunions avec les OSC concernées. Pour mener la campagne, il a impliqué des groupes de femmes et de jeunes, qu'il a identifiés comme représentant les personnes concernées elles-mêmes et comme étant des parties prenantes capables d'attirer un large soutien et de délivrer des messages de plaidoyer puissants.

Aux côtés d'organisations de défense des droits humains et de la Commission indépendante des droits de l'homme du TPO, le réseau a créé un comité représentatif chargé de rédiger et de mettre en œuvre un plan de plaidoyer collectif pour assurer la protection de la liberté de mouvement et des droits des femmes et des enfants. La formation du comité lui a également permis d'articuler rapidement les principaux arguments et d'organiser diverses réunions avec des représentant-es de partis politiques afin d'obtenir leur soutien et d'accroître la pression sur le Conseil afin qu'il annule la circulaire.

Points à prendre en compte pour les risques et la gestion des risques

Tout en étant conscient-es de la difficulté, les représentant-es de la société civile ne considèrent pas que les échanges avec les leaders religieux présentent des risques particuliers. Au lieu de cela, les risques ont été analysés et identifiés en lien avec la dynamique interne des OSC et leur engagement avec les responsables politiques. Il a été jugé crucial d'identifier rapidement les risques potentiels et de prendre des mesures préventives.

Parmi ceux-ci figuraient les risques pour la réputation du réseau et des OSC vis-à-vis des bailleurs et de leurs clients (ou personnes concernées) : l'accueil réservé à l'initiative dépendait de la mise en place d'une communication claire et de la présentation d'un leadership collectif dont la protection des femmes et des enfants était la première et unique préoccupation.

Il était tout aussi important de préparer un examen juridique solide et de partager un cadre juridique documenté avec les décideurs, non seulement pour informer correctement toute action entreprise mais aussi pour éviter tout risque de désinformation.

Le processus de plaidoyer et les échanges concernant la stratégie de plaidoyer et les mesures d'atténuation au niveau du comité nouvellement créé se sont appuyés sur les précédentes expériences des réseaux d'OSC dans le TPO.

Les parties prenantes de la société civile concernées ont considéré que s'engager dans le plaidoyer était la seule option, en particulier les groupes de femmes et de jeunes, estimant que le risque d'être réduites au silence était bien plus grand que celui de s'exprimer. Enfin, au vu des nombreux points litigieux et des problèmes de sécurité liés au plaidoyer en général dans le TPO, les OSC ont cherché à travailler en partenariat pour partager les responsabilités et les risques potentiels.

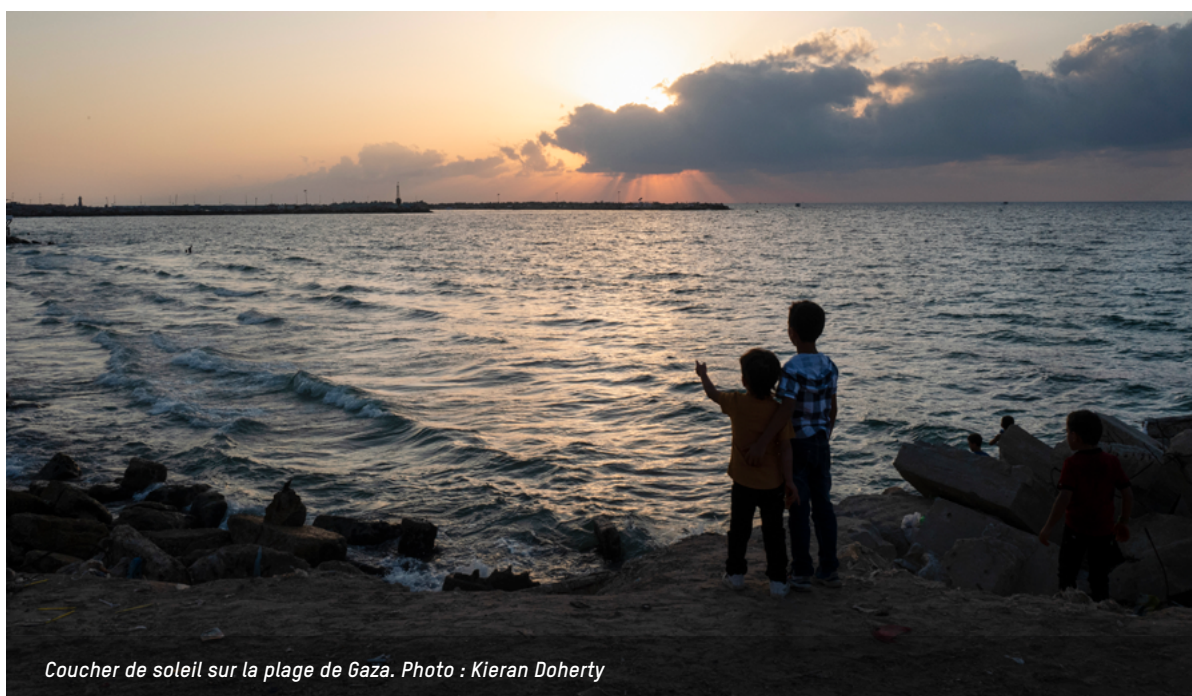
Au fil des ans, la manière dont les OSC établissent des relations mutuelles et travaillent ensemble en tant que partenaires a évolué. Elles contribuent ainsi à organiser rapidement des initiatives de plaidoyer.

Processus, adaptations et résultats, avec un accent sur les points collectifs/collaboratifs

Établir une communication rapide entre les membres engagés dans l'initiative de plaidoyer a été un facteur déterminant pour entretenir sa dynamique. Pour ce faire, des réunions en présentiel, des appels téléphoniques quotidiens, des conversations de groupe via des services de messagerie instantanée (SMS, WhatsApp, etc.) et des réunions en ligne ont été organisés. Après un mois d'intenses efforts de plaidoyer de la part des ONG et des groupes de la société civile, notamment des réunions multipartites, divers communiqués de presse, des messages sur les réseaux sociaux et des lettres privées adressées à la Cour de la charia, le Conseil suprême de la charia a publié un amendement à la circulaire⁶¹. Le plaidoyer n'a toutefois pas permis d'annuler deux des articles les plus problématiques relatifs aux restrictions de déplacement pour les femmes et les enfants.

Le Réseau des organisations non gouvernementales palestiniennes a convoqué une réunion d'urgence au cours de laquelle toutes les parties prenantes se sont engagées collectivement et ont demandé publiquement l'annulation de la circulaire amendée. Le lendemain, le Conseil suprême de la charia a annoncé un autre amendement reconnaissant le droit de toutes les femmes à se déplacer librement. Les autres points litigieux qui subsistaient ont été retirés après plusieurs semaines supplémentaires de mobilisation et une rencontre en présentiel entre une délégation de représentant-es d'ONG (notamment les organisations de femmes au sein du réseau et des représentant-es de la Commission indépendante des droits de l'homme) et le haut-responsable du Conseil suprême de la charia. Le comité de plaidoyer a rédigé une lettre soulignant les violations toujours contenues dans la circulaire. Cette initiative s'est avérée cruciale pour exercer une pression collective continue de la part de la société civile, des médias et des partis politiques. Bien que la circulaire n'ait pas été complètement retirée, des amendements majeurs ont été apportés aux articles sur la restriction des déplacements des femmes.

Alors que les ONG en Palestine ont souvent uni leurs forces à celles des groupes de défense des droits humains pour mener des actions de plaidoyer en cas de violations des droits, cette campagne était inhabituelle dans la mesure où le Réseau des organisations non gouvernementales palestiniennes a également mobilisé le soutien des partis politiques comme procédé clé dans les négociations avec les leaders religieux. Un autre élément crucial de l'effort collectif de plaidoyer a été l'approche de la mobilisation en ligne, en particulier par les groupes de femmes et de jeunes, qui a consisté à publier régulièrement sur les réseaux sociaux des mises à jour sur les décisions judiciaires et à condamner les violations des droits, en utilisant un langage simple sans jargon juridique technique pour se mettre à la portée du grand public.



Coucher de soleil sur la plage de Gaza. Photo : Kieran Doherty

OUTILS ET GUIDES

OUTIL N° 1

Définition de la problématique et de l'objectif du plaidoyer sur la protection



<p>Quel est le « problème » ? <i>(analyse de la protection)</i></p>	<p>Brève explication (3–5 phrases) - faire référence aux documents existants, y compris l'analyse de protection, si disponible</p>
<p>Que souhaitons-nous changer ? <i>(objectif)</i></p>	<p>Une phrase sur ce que nous voulons réaliser</p>
<p>Pourquoi ce changement est-il nécessaire ? <i>(que se passera-t-il si nous n'agissons pas ?)</i></p>	<p>Messages clés : s'en tenir à 3–5 (3 phrases maximum par message)</p> <ol style="list-style-type: none">1)2)3)4)5)

Rapport avec les risques de protection (si l'analyse est disponible)

Quels sont les risques de protection associés ?

(analyse de la protection)

Puces pour chaque risque de protection associé au problème identifié

Comment le changement contribue-t-il à réduire les risques de protection ?

(analyse de la protection)

MENACES : courte phrase sur la façon dont le changement contribue à réduire les menaces (si tel est le cas)

EFFETS : courte phrase sur la façon dont le changement contribue à réduire les effets des menaces (si tel est le cas)

CAPACITÉS : courte phrase sur la façon dont le changement contribue à augmenter les capacités (si tel est le cas)

OUTIL N° 2

Définition des objectifs du plaidoyer sur la protection



Objectif/but global de la stratégie d'influence

Énoncé général du changement proposé recherché avec la stratégie d'influence et de campagne. Doit être succinct, convaincant et inspirant, axé sur les résultats de votre travail d'influence en termes d'amélioration de la vie des personnes ou de l'environnement.

Objectifs spécifiques

Définissez les changements spécifiques que vous devez réaliser aux différents niveaux pour contribuer à la réalisation de l'objectif global.

1)

2)

3)

Adapté du *Guide pour un travail d'influence efficace* d'Oxfam.

OUTIL N° 3

Cartographie des parties prenantes



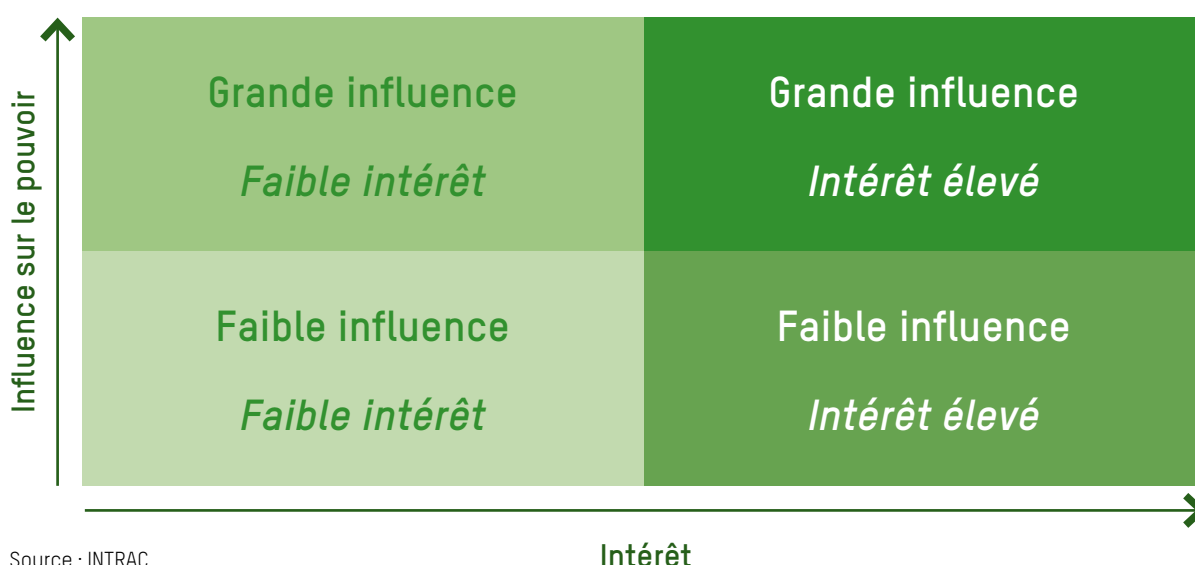
QUI et COMMENT ? Quelles organisations et quelles personnes ? Comment prennent-elles des décisions ou exercent-elles une influence ?	QUOI ? Quel est leur objectif et le problème auquel elles s'attaquent ?	POURQUOI ? Qu'est-ce qui les motive et les intéresse ?	QUAND ? Y a-t-il des moments clés en matière de prise de décision ?

OUTIL N° 4

Ce que votre analyse des pouvoirs et des parties prenantes pourrait signifier pour votre stratégie



Position sur la carte	Description de l'acteur	Ce qu'il faut faire
Entre les deux quadrants supérieurs	Acteurs influents qui sont neutres sur la question	Les convaincre de se ranger à votre avis
Autour du centre du diagramme	Allié·es potentiel·es qui ont un intérêt marginal pour la question	Les convaincre de l'importance de la question
Quadrant supérieur droit	Allié·es influent·es	Créer des alliances avec eux/elles
Quadrant inférieur droit	Allié·es fort·es mais peu influent·es	Renforcer leur influence
Quadrant supérieur gauche	Opposant·es ayant une grande influence	Chercher à les influencer ou à diminuer leur influence
Quadrant inférieur gauche	Opposant·es ayant une faible influence	Les ignorer et chercher à les isoler



Source : INTRAC.

Intérêt



GUIDE DE DÉBRIEFING

Bases du débriefing

Les débriefings sont des sessions permettant aux membres de l'équipe de faire le point sur une période de travail intense ou un événement important. Ils sont idéalement réalisés juste après l'événement, lorsque les souvenirs sont encore frais. Cela peut aller d'une brève session d'une demi-heure à une session d'une demi-journée ou plus. Les équipes peuvent aussi faire des débriefings « sommatifs » qui portent sur une période plus longue, comme une année ou une campagne entière.

Les équipes effectuent des débriefings pour évaluer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints et tirer des enseignements afin d'améliorer les résultats des actions futures. Les débriefings permettent surtout à l'équipe de faire le point sur ce qui s'est passé - « Avons-nous obtenu ce que nous espérions ? » et « Quelles sont les nouvelles opportunités ? ». C'est aussi l'occasion de trouver des moyens de gagner en efficacité et en efficience, en se demandant « Qu'est-ce qui a bien marché ? » et « Que devrions-nous faire différemment la prochaine fois ? ». Enfin, le débriefing est l'occasion de documenter et de communiquer les réalisations, les apprentissages et le « retour sur investissement ».

Conseils de base pour l'organisation d'un débriefing

- Commencez par les objectifs. Avons-nous accompli ce que nous espérions ? Quelque chose d'inattendu s'est-il produit ?
- Étayez les évaluations avec des données probantes. Sur quoi souhaitons-nous faire le point ? (p. ex., la couverture médiatique, les résultats d'une réunion, le nombre de participant·es, les personnes présentes, etc.)
- Prenez le temps de parler des « résultats » ainsi que du « processus » - les deux sont importants pour améliorer les performances.
- Présentez les conclusions, les données probantes et les recommandations dans un rapport final, un PowerPoint ou tout autre support pour les documenter et les partager.

Les sections suivantes fournissent de plus amples détails sur la façon de préparer, de mener et de suivre un débriefing. Nous utiliserons comme exemple les activités d'Oxfam America à l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes en 2010.

Journée internationale des droits des femmes 2010 : *en bref*

LES ACTIVITÉS SUIVANTES ONT ÉTÉ MENÉES DANS LE CADRE DE LA JOURNÉE INTERNATIONALE DES DROITS DES FEMMES :

- 86 ambassadrices de Sisters on the Planet (SOP) se sont rendues à Washington pour un sommet de deux jours sur le leadership
- 125 visites de lobbying auprès du Congrès et de l'Administration, dont les ambassadrices de SOP et le personnel des affiliés d'Oxfam
- Plusieurs intervenant·es, dont 2 tables rondes
- Un banquet de remise des prix le premier soir du sommet

Avant la séance de débriefing

Pour une efficacité optimale, il est important de bien planifier la séance de débriefing à l'avance. Le débriefing doit être basé sur les objectifs de l'événement ou de l'action, et plus particulièrement sur la question de savoir si l'équipe a accompli ce qu'elle s'était fixé. À cet égard, identifiez quelles données probantes peuvent aider l'équipe à évaluer les progrès vers les objectifs, comment les collecter et qui s'en chargera. Le débriefing devant avoir lieu dans la semaine suivant l'événement ou l'activité, une grande réactivité est nécessaire pour rassembler et analyser les données pertinentes avant le débriefing. Toute la difficulté est de trouver le juste équilibre entre obtenir des données riches et avoir des attentes réalistes quant au temps que les gens consacrent à leur collecte et à leur analyse.

LISTE DE CONTRÔLE

- Quels sont les objectifs de l'événement ou de l'activité ?
- Quelles preuves ou données permettront d'évaluer les résultats ?
- Comment pouvons-nous collecter les données ?
- Qui est responsable de la collecte et de l'analyse des données ?
- Planifier le débriefing avant la tenue de l'événement.
- Identifier qui doit participer au débriefing.
- Préparer la documentation pour les membres de l'équipe avec une analyse sommaire et tout détail pertinent. Envoyer les supports à l'avance, si possible.
- Préparer l'ordre du jour du débriefing.
- Désigner une personne pour prendre des notes et une autre pour animer pour la session.
- Convenir du format et de la distribution/du partage des supports.

QUELQUES SOURCES DE DONNÉES

- Enquêtes
- Citations dans les médias
- Suivi budgétaire
- Suivi des participant-es
- Cartes d'engagement
- Vidéo/interviews
- Notes prises lors des visites de lobbying

Journée internationale des droits des femmes 2010 : *sélection et collecte des données*

- Les objectifs du sommet ont été identifiés dans le plan du projet, bien avant le sommet.
- Sur la base de ces objectifs, les chef-fes de projet et les collègues en charge du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage ont identifié les preuves et les sources de données.
- Les mécanismes de suivi comprenaient deux enquêtes (une pour le personnel, une pour les ambassadrices), ainsi que les notes de congrès et de réunion.
- En amont de l'événement, le débriefing a été programmé pour la semaine suivant le sommet. Le personnel a été informé de son caractère obligatoire.
- Immédiatement après l'événement, les personnes chargées de l'évaluation ont envoyé des enquêtes et ont commencé à collecter les données.
- La documentation a été fournie aux membres de l'équipe lors de la session de débriefing.
- Pendant l'événement, le personnel a recueilli les témoignages d'ambassadrices de SOP avant leur départ.

Pendant la session de débriefing - Suggestions et idées

Les questions essentielles sont les suivantes :

- « Que s'est-il passé ? » ;
- « Et alors ? » ; et
- « Et ensuite ? »

Qui devrait y participer ?

Idéalement, tous les membres de l'équipe impliqués dans l'événement ou l'action devraient participer au débriefing (y compris les participant-es d'autres services ou les personnes qui n'ont été impliquées que dans une partie du processus). Cela n'est pas toujours possible, si bien qu'un groupe plus restreint participe. Les sous-équipes peuvent également faire leurs propres débriefings.

De combien de temps avons-nous besoin ?

Cela dépend du niveau du débriefing. La session peut durer entre une demi-heure et une journée entière. En général, si le débriefing concerne un événement important ou une campagne ou un projet à long terme, une demi-journée ou une journée entière peut être nécessaire (chaque équipe et chaque débriefing ont leurs particularités, faites donc preuve de discernement).

Avons-nous besoin d'une personne pour animer ?

Cela dépend du niveau du débriefing. Pour un événement de grande envergure, comme les activités de la Journée internationale des droits des femmes, un animateur ou une animatrice est très utile pour maintenir l'équipe sur la bonne voie et permettre à tous les membres de l'équipe de participer à la conversation. En revanche, si le débriefing porte sur une activité de très petite envergure, le/la responsable de l'équipe peut se sentir à l'aise pour animer la discussion. Plusieurs personnes peuvent également se partager les rôles d'animation.

Que doit-il y avoir dans la pièce ?

Ordre du jour, tableaux à feuilles mobiles, marqueurs, documents à distribuer (avec les données), ordinateur et projecteur si nécessaire, post-its ou papier brouillon. Comme mentionné plus haut, la session de débriefing doit s'articuler autour des objectifs.

Outre les résultats de l'événement ou de l'activité, le débriefing doit inclure une discussion sur le « processus ». Ces deux éléments permettent de tirer des enseignements précieux et peuvent aider l'équipe à améliorer ses efforts à l'avenir.

La trame générale d'une session de débriefing pourrait inclure les éléments suivants pour discuter des impacts et du processus. Gardez à l'esprit qu'il s'agit de suggestions et non de la seule façon de structurer un débriefing.

Que s'est-il passé ?

- Examen des données recueillies, structurées par objectif
- Commentaires et informations supplémentaires fournis par l'équipe
- Surprises, résultats inattendus, nouvelles perspectives
- Questions possibles : « Avons-nous obtenu ce que nous espérions ? » ; « Qu'est-ce qui a bien marché ? » ; « Que ferions-nous différemment la prochaine fois ? »

Et alors ?

- Quels enseignements pouvons-nous tirer de l'efficacité avec laquelle nous avons atteint les objectifs ?
- Qu'avons-nous appris concernant le développement de ce type de stratégies ?
- Quels enseignements pouvons-nous tirer en termes de « processus » de mise en œuvre de ce type d'événement, d'action ou de campagne ?

Et ensuite ?

- Comment pouvons-nous nous assurer que ces enseignements sont mis en œuvre dans des événements, actions ou activités de campagne similaires à l'avenir ?
- Quel suivi est nécessaire ? Qui sera responsable ?
- Comment allons-nous documenter et rendre compte après le débriefing ? Qui seront les destinataires (par exemple, le personnel des affiliés d'Oxfam, les équipes de direction, le département, les membres de l'équipe) ? Il peut être nécessaire d'avoir plusieurs méthodes de reporting. Par exemple, une publication sur Padare, un rapport, une présentation lors d'une réunion, et/ou les titres du débriefing.

La présentation d'un résumé de l'analyse des données est un plus pour la session de débriefing, mais il est important de garder à l'esprit que l'équipe doit disposer de beaucoup de temps pour discuter, à la fois en réponse à l'analyse des données et au sujet d'informations qui n'ont pas été capturées par l'analyse, mais qui sont néanmoins précieuses.

Il est également important qu'une personne prenne des notes pour saisir tous les commentaires formulés.

Enfin, sans que cela soit une obligation, il peut être utile d'inclure une activité pour briser la glace ou pour saluer les réussites, comme la projection d'un diaporama de l'événement ou des principales réalisations.

LISTE DE CONTRÔLE

- **Identifier une personne responsable du temps et une autre de la prise de notes**
- **Avoir tout le matériel et l'équipement dans la salle :**
 - ✓ Ordre du jour
 - ✓ Tableaux à feuilles mobiles
 - ✓ Marqueurs
 - ✓ Documents à distribuer
 - ✓ Ordinateur portable
 - ✓ Projecteur
 - ✓ Post-its ou papier brouillon
- **Inclure dans l'ordre du jour :**
 - ✓ Un aperçu des objectifs de l'événement ou de l'activité
 - ✓ Examiner les données de suivi pour chaque objectif
 - ✓ Analyser les facteurs contributifs
 - ✓ Veiller à ce qu'il y ait suffisamment de temps pour les discussions et les commentaires de tous les membres de l'équipe
 - ✓ Mettre à jour l'analyse des pouvoirs, si nécessaire
 - ✓ Reconstituer la chronologie, si nécessaire
 - ✓ Identifier les domaines nécessitant un suivi, ainsi que la personne qui en sera responsable
 - ✓ Décider dans les grandes lignes la façon dont l'équipe rendra compte

Après la session de débriefing

Une fois la session de débriefing terminée, il est important que l'équipe assure le suivi de tous les points identifiés lors du débriefing et veille à ce que les enseignements soient correctement documentés et partagés avec tous les membres de l'équipe et les autres personnels concernés de l'agence.

LISTE DE CONTRÔLE

- S'assurer que tous les suivis sont effectués
- Compiler les grands titres issus des notes de la réunion et les communiquer à tous les membres de l'équipe
- Mettre en œuvre un plan de communication, p. ex., un rapport, un webinaire, une présentation PowerPoint, une publication sur Padare, etc.
- S'assurer que les versions finales des documents importants sont clairement étiquetées et stockées sur le lecteur M: et/ou sur Padare, notamment :
 - ✓ Ordre du jour du débriefing
 - ✓ Résumés des données collectées, ainsi que les données brutes
 - ✓ Notes de la session de débriefing
 - ✓ Rapport final (document ou présentation)

Exemple : Journée internationale des droits des femmes 2010

APRÈS LE DÉBRIEFING, L'ÉQUIPE DE LA JOURNÉE INTERNATIONALE DES DROITS DES FEMMES A FAIT CE QUI SUIT :

- Suivi avec les participant-es aux événements et les membres du Congrès (suite aux visites de lobbying)
- Diffusion des notes du débriefing
- Élaboration d'un rapport

OUTIL N° 7

Documentation des réalisations importantes en matière de politique



MODÈLE POUR LES RÉALISATIONS MAJEURES

À quoi sert cet outil ?

Ce modèle vous permet de documenter et de partager rapidement une réalisation importante en matière de politique et de campagne, les contributions et les enseignements tirés.

Comment et quand est-il utilisé ?

Ce modèle peut être utilisé par les équipes chargées des politiques et des campagnes après une réalisation importante en matière de politique ou de campagne.

L'équipe peut remplir ce modèle de plusieurs façons et selon différents niveaux de rigueur. L'équipe peut choisir de répondre aux questions sur la base des connaissances existantes au sein de l'équipe et/ou de rassembler des données probantes supplémentaires. L'équipe peut répondre aux questions en organisant un débriefing en équipe afin de discuter des sujets, ou confier la rédaction à des membres de l'équipe, ou encore combiner ces deux approches.

Description

1. Remplissez le modèle qui suit (page suivante) :
2. Joignez toute documentation pertinente (par exemple, e-mails, rapports de suivi, citations dans les médias).

Remarque : l'équipe peut apporter des modifications au modèle, si nécessaire.

Réalisation majeure

NOM :

DATE :

Objectifs initiaux

Qu'espérez-vous réaliser au début du projet ? Quels objectifs étaient les plus importants ?

Réalisation clé

Que s'est-il passé et pourquoi est-ce important ?

Contribution et données probantes

Quelle a été votre contribution* ? Comment savons-nous que nos efforts ont contribué au résultat† ?

Autres facteurs : Contexte extérieur et contribution d'autres acteurs‡

Quels **autres** facteurs ont également façonné et conduit à ce résultat ? Quelle a été l'influence du contexte extérieur ? D'autres groupes et d'autres personnes ont-ils/elles été impliqués-es ?

Autres explications

Comment expliquer autrement ce qui s'est passé ? Quelles preuves avons-nous que le résultat n'est pas le fruit de ces autres facteurs ?

* Qu'avons-nous fait qui a contribué à ce que cela arrive ? Quelles relations et publications antérieures, quel travail médiatique, quels événements, quel travail d'alliance, quelle mobilisation de l'électorat, etc. y ont contribué ? (Joignez et énumérez tous les documents justificatifs pertinents tels que les lettres d'adhésion, les actions électroniques, les registres des actions électroniques entreprises, l'analyse de l'impact médiatique, etc.)

† Énumérez les données probantes spécifiques étayant nos revendications en matière de contribution. P. ex. : (1) déclarations publiques de responsables de l'élaboration des politiques utilisant notre analyse politique, (2) couverture médiatique soulignant notre leadership au sein d'une coalition sur la question, (3) taux de réponse aux actions électroniques montrant que nous avons généré une pression importante de la part de l'électorat à l'approche d'un vote spécifique, etc. Joignez toute donnée ou analyse complémentaire pertinente.

‡ Qu'ont fait les AUTRES ? Qui d'autre s'est impliqué-e de manière significative ? Dans quelle mesure pouvons-nous RAISONNABLEMENT affirmer que le résultat est dû à NOS efforts, par opposition aux efforts d'autres acteurs ou simplement à des forces extérieures que nous ne maîtrisons pas ? Un dossier raisonné, bien argumenté et plausible, étayé par des données probantes, répondra généralement aux critères de revendication de la contribution. Dans le domaine du plaidoyer sur les politiques, nous ne revendiquons presque JAMAIS une attribution complète (responsabilité à 100 % pour un résultat).

Rapport coût/résultat de base

Quelles ressources, tant en termes de temps du personnel que d'argent dépensé, ont été investies dans ce projet ? Dans quelle mesure ces ressources/tactiques ont-elles été efficaces pour atteindre les objectifs ?

Enseignements tirés

Qu'avons-nous appris ? Comment pourrions-nous obtenir ce genre de résultat plus souvent ?

OUTIL N° 8

Évaluation de la contribution au changement



RECONSTITUTION DE LA CHRONOLOGIE GUIDE DU PROCESSUS DE SESSION

À quoi sert cet outil ?

Il est utilisé pour cartographier la façon dont le changement s'est produit et comprendre **notre contribution** à ce changement.

Comment et quand est-il utilisé ?

Il peut être utilisé par les équipes lors de sessions périodiques d'examen stratégique pour identifier les domaines d'amélioration dans la réalisation des objectifs de l'équipe, la contribution et les enseignements tirés.

Remarque : il s'agit d'un processus simplifié destiné à stimuler la réflexion et la discussion entre les membres de l'équipe. Il ne remplace pas une évaluation.

Description

Mise en place

- Tableaux à feuilles mobiles sur le mur avec les activités, les événements et les dates clés du dernier trimestre (ou d'une autre période) sur une ligne chronologique, en guise d'aide-mémoire.
- Un exemplaire du plan stratégique ou opérationnel en guise d'aide-mémoire.

Reconstitution des victoires dans la politique et les politiques (45 minutes)

- Demandez à l'équipe de formuler son sentiment prédominant sur les principales victoires dans la politique* ou les politiques¹ au cours du dernier trimestre. Les participant-es utilisent des post-its pour inscrire leurs idées. (10 min)
- Sélectionnez 3 à 5 éléments sur lesquels se concentrer en utilisant des gommettes pour voter. (10 min)
- En groupes de trois ou quatre, reconstituez les « voies de causalité » qui ont conduit au résultat, sous forme de chaîne d'événements ou de chaîne de preuves. Lorsque cela est terminé, mettez en évidence et décrivez comment vous avez contribué à la victoire (p. ex., travail de lobbying, contribution à la rédaction d'un projet de loi, élaboration d'une plateforme de coalition, etc.). (25 min)

Enseignements tirés pour la stratégie à venir (45 minutes)

- Tour des autres équipes : une personne de chaque équipe reste à côté de sa reconstitution, tandis que les autres circulent parmi les autres reconstitutions. L'« hôte-sse » explique brièvement la reconstitution, en soulignant ce que l'équipe considère comme les principaux facteurs contributifs et les points à retenir. (15 min)

- L'équipe au complet prend du recul pour voir quels enseignements tirer des différentes victoires. Y a-t-il des points communs ? Des surprises ? Des opportunités manquées ? Des choses que nous devrions faire plus souvent ? Moins souvent ? Le processus de changement et ses résultats ont-ils été vécus différemment selon les genres ou les groupes (hommes vs femmes, participant-es plus âgé-es vs plus jeunes, etc.) ? (30 min)

Résultats

- Une liste de victoires dans la politique et les politiques sur le dernier trimestre
- Documentation de votre contribution ou de la contribution de votre équipe aux victoires les plus importantes
- Analyse stratégique des approches efficaces pour alimenter le reste de la session sur la stratégie
- Documentation évaluative (utilisation d'un enregistreur vocal pendant les discussions ouvertes et le tour des autres équipes pour capturer la conversation et l'analyse, et utilisation des post-its pour documenter les voies de causalité concernant les victoires prioritaires)

*VICTOIRES DANS LES POLITIQUES

- Changements dans les politiques ou les pratiques (secteur public ou privé), au niveau national, régional ou mondial, que nous pouvons relier de manière plausible à l'engagement.
- Comprend les changements positifs et les changements négatifs évités. Comprend les changements réels des politiques, les étapes intermédiaires, telles que l'introduction de la législation, et les améliorations mesurables dans les politiques.

†VICTOIRES DANS LA POLITIQUE

- Accès, influence, pertinence et pouvoir politiques accrus qui renforcent notre capacité à remporter des victoires aujourd'hui et à l'avenir.
- Il s'agit notamment de l'accès aux responsables de l'élaboration des politiques, de la distribution des produits, de l'évolution des termes du débat, de la pénétration médiatique et de la pertinence en ligne. Déclarations et actions publiques des décideurs et des personnes influentes, relations nouvelles ou renforcées, porte-parole, conventions, événements, lancement de rapports, témoignages, briefings, etc.



OUTIL PESTEL

Comment utiliser PESTEL

1. Pour chacune des catégories ci-dessous, dressez la liste des facteurs externes qui pourraient être directement à l'origine de problèmes ou affecter les conséquences de ces problèmes.
 - **Politiques**
 - **Économiques**
 - **Sociaux**
 - **Technologiques**
 - **Environnementaux**
 - **Légaux**
2. Identifiez ceux qui peuvent être les plus significatifs, qu'il s'agisse d'opportunités ou de menaces. Réfléchissez à la façon dont ils affectent différemment les gens selon leur âge, leur genre et les considérations de diversité.
3. Convenez des cinq tendances clés qui sont les plus importantes pour la question.

FACTEURS POLITIQUES

SUJETS

- Stabilité du gouvernement
- Niveaux de corruption
- Censure
- Factions et coalitions politiques
- Troubles civils ou manifestations
- Relations régionales et internationales

GUIDE

- Quels sont les facteurs et tendances politiques pertinents dans le pays, y compris le gouvernement, le corps législatif, le contrôle/le manque de contrôle sur le pouvoir judiciaire, ainsi que d'autres mouvements politiques et groupes de pression ? Tenez également compte de la manière dont ils répondent aux normes internationales pertinentes (p. ex., les engagements pris dans le cadre de traités ou l'adhésion à des organismes régionaux).
- Recherchez ce que disent les ministres et les chef-fes d'État. Examinez leurs récents discours et vérifiez s'ils et elles ont pris des engagements pertinents dans leurs programmes électoraux ou dans les plans gouvernementaux, et si ces engagements ont été tenus. Il est également utile d'examiner les publications pertinentes des ministères, telles que les documents de politique, pour voir quels objectifs ont été fixés, s'ils sont conformes aux priorités du plaidoyer et s'ils sont atteints.
- La politique des partis peut également avoir une influence sur la prise de décision. Il est important d'examiner les débats pertinents au Parlement pour voir si la position du gouvernement est acceptée. Il est également important d'identifier les acteurs politiques susceptibles de s'opposer à l'ordre du jour proposé par la coalition de plaidoyer et d'envisager sa réponse.

Facteurs économiques

SUJETS

- Croissance économique
- Taux d'inflation et accès aux biens de base
- Restriction des échanges commerciaux
- Taux de chômage
- Niveaux de pauvreté

GUIDE

Quels sont les facteurs et les tendances économiques du pays (notamment l'origine des recettes publiques, les principaux employeurs du secteur privé, la répartition des revenus et les niveaux de pauvreté) ? La question des ressources fait souvent débat, si bien qu'il est important d'analyser les principales sources et les niveaux de recettes publiques ou pour le secteur ciblé afin de déterminer les tendances budgétaires et, en fin de compte, ce qui est économiquement faisable. Il convient également de prendre en compte les contraintes de capacité potentielles des fonctionnaires travaillant dans les services publics, qui devront mettre en œuvre les changements proposés.

Facteurs sociaux

SUJETS

- Croissance démographique
- Pyramide des âges
- Conscience en matière de santé
- Comportements culturels et traditions
- Composition ethnique ou religieuse

GUIDE

Quels sont les tendances et facteurs sociaux pertinents dans le pays (y compris les informations démographiques, les statistiques sur l'éducation et la santé, les taux d'emploi, la propriété foncière, la liberté des médias, les affiliations religieuses, dans les différents pans de la société) ? Examinez les principaux facteurs contribuant à la pauvreté et aux inégalités entre les femmes et les hommes.

Facteurs technologiques

SUJETS

- Niveaux d'innovation et d'automatisation
- Accès à Internet et culture des réseaux sociaux
- Changement technologique
- Environnement de cybersécurité

Guide

Quels sont les facteurs et les tendances technologiques dans le pays (notamment les technologies de l'information, les infrastructures, l'accès aux télécommunications et aux médias audiovisuels, etc.)

Facteurs légaux

SUJETS

- Lois anti-discrimination (origine ethnique, genre, religion)
- Droit du travail
- Législation en matière de propriété et d'accès
- Législation en matière de santé et de sécurité

GUIDE

Quels sont les facteurs et contraintes juridiques pertinents pour le travail de plaidoyer ? L'ordre du jour proposé est susceptible d'avoir un précédent législatif. Il est donc important d'examiner les articles de la constitution, les lois, les politiques et les plans relatifs à la question. Des réformes ont peut-être déjà été tentées. Il convient donc d'analyser leur historique et d'identifier les goulets d'étranglement actuels. Il est également important de déterminer si des organes de contrôle, comme des commissions des droits humains ou des médiateurs et médiatrices, ont une certaine latitude pour agir et s'ils se saisissent effectivement des affaires liées à la question.

Facteurs environnementaux

SUJETS

- Météo et climat
- Politiques environnementales
- Risques naturels
- État des ressources essentielles (eau, cultures, etc.)

GUIDE

Quelles sont les principales tendances environnementales dans le pays (notamment en matière de déforestation, de pollution, de sécheresses/inondations, d'agriculture, etc.) ? Dans quelle mesure le changement climatique affecte-t-il la question sur laquelle la coalition d'organisations envisage de mener un plaidoyer ? S'il joue un rôle, comment la réponse de la coalition peut-elle en tenir compte ?

OUTIL N° 10

Matrice simple et rapide*



Activité proposée	Avantages attendus pour la communauté <i>(Facultatif : pour les partenaires)</i>	Risques réels ou potentiels pour la communauté et/ou les partenaires	Comment prévenir, atténuer ou gérer ces risques ?	Mesures/ adaptations approuvées par la direction <i>(Facultatif : par qui et à quelle échéance)</i>

* Adapté de la matrice des risques d'Oxfam

La matrice doit être mise à jour régulièrement pour suivre les risques et nécessitera l'implication de responsables à même de décider en connaissance de cause quelles activités mener.

OUTIL N° 11

Système de feux tricolores



Les avantages l'emportent-ils sur les risques probables ?

Vous pouvez utiliser un système de « feux tricolores » pour évaluer les risques :

 VERT	 ORANGE	 ROUGE
Les opportunités l'emportent sur les risques, qui ne sont pas considérés comme significatifs. Prenez le risque tout en assurant un suivi.	La situation est plus mitigée entre les opportunités et les risques. Procédez avec prudence. Des mesures d'atténuation et un suivi plus rigoureux sont nécessaires.	Les risques dépassent largement les opportunités. Évitez le risque en ne poursuivant pas l'activité.

OPPORTUNITÉ :

Principales parties prenantes concernées :

Principales parties prenantes qui peuvent influencer les décisions :

SCÉNARIO DE RISQUE (CE QUI POURRAIT ARRIVER/TYPE DE RISQUE) :

Probabilité : **Élevée / Intermédiaire / Faible**

Impact : **Élevé / Intermédiaire / Faible**

Pondération : les avantages sont-ils perçus comme étant supérieurs aux risques probables ? **Oui / Non**

Statut : **■ Vert / ■ Orange / ■ Rouge**

Actions :

OUTIL N° 12

Aperçu des risques



	Risque	Cible du risque	Probabilité	Impact	Évaluation du risque	Mesures d'atténuation
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

OUTIL N° 13

Matrice des risques - paramètres : probabilité/impact



		Impact <i>(Voir des exemples à la page suivante)</i>				
		Insignifiant	Mineur	Modéré	Majeur	Extrême
Probabilité		1	2	3	4	5
TRÈS ÉLEVÉE Presque certaine, extrêmement probable <i>Probabilité > 90 %</i>	5	5	10	15	20	25
ÉLEVÉE Très probable, se produira probablement <i>Probabilité de 60-90 %</i>	4	4	8	12	16	20
MOYENNE Susceptible de se produire <i>Probabilité de 40-59 %</i>	3	3	6	9	12	15
FAIBLE Possible mais peu probable <i>Probabilité de 10-39 %</i>	2	2	4	6	8	10
TRÈS FAIBLE Concevable mais extrêmement improbable <i>Probabilité < 10 %</i>	1	1	2	3	4	5

Exemples d'impact

Insignifiant	Mineur	Modéré	Majeur	Extrême
🛡️ SÛRETÉ ET SÉCURITÉ				
Aucun changement en matière de sûreté et de sécurité.	Implications mineures pour le personnel et les infrastructures ; augmentation des tensions dans les camps lorsque les agences sont présentes.	Accès d'agressivité envers le personnel des agences.	Manifestations mineures contre les agences ; menaces contre des collègues ; petites pierres lancées sur des véhicules en mouvement.	Manifestations violentes entraînant la fermeture ou la mise en sommeil de bureaux ; agressions physiques contre le personnel.
⚙️ OPÉRATIONS, PROGRAMMES ET STRATÉGIES				
Impact insignifiant sur les opérations et les programmes.	Les camps n'ont pas été fermés et l'accès a été maintenu, mais les obstacles aux autorisations de voyage et aux visas se sont accrues. Aucun impact sur les programmes en dehors des zones de conflit.	Accès refusé à tous les camps situés autour des zones de conflit.	Intervention impossible dans les zones de conflit, ordre de fermer les bureaux locaux.	Intervention impossible dans le pays.
🗣️ RÉPUTATION ET CULTURE/VALEURS ORGANISATIONNELLES				
Impact négligeable ; mentions occasionnelles ou rumeurs sur les réseaux sociaux.	Brève couverture médiatique sur la conduite des agences impliquées ; questions soulevées par les bailleurs et autres parties prenantes clés, mais pas d'impact immédiat.	Couverture médiatique critique sur une période plus longue ; perte de confiance dans les structures de coordination au sein du pays ; perte potentielle d'opportunités de financement en raison du déficit de confiance.	Les principales parties prenantes menacent de retirer leur association et leur soutien aux agences ; perte de financement dans le pays.	Les principales parties prenantes prennent leurs distances avec les agences ; opinion publique extrêmement négative sur les agences au niveau mondial ; perte de dons privés.
❤️ SANTÉ DES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES				
Aucun changement dans l'état de santé général.	Augmentation mineure des problèmes de santé non mortels.	Impacts réversibles sur la santé ; épidémies mineures de maladies non mortelles.	Préjudices permanents pour la santé et augmentation des décès ; épidémies majeures.	Épidémies mortelles de grande ampleur ; nombre élevé de décès.

NOTES

NOTES

1. <https://reliefweb.int/report/world/2023-global-humanitarian-overview-presentation-global-humanitarian-overview-under-secretary-general-humanitarian-affairs-and-emergency-relief-coordinator-martin-griffiths-geneva-1-december-2022>
2. Pour en savoir plus sur l'analyse des risques de protection en tant que cadre de prise de décision et sur l'équation du risque, reportez-vous à la page 12 du document de politique thématique n° 8 de la DG ECHO sur la protection humanitaire (2016), disponible ici : https://ec.europa.eu/echo/files/policies/sectoral/policy_guidelines_humanitarian_protection_fr.pdf
3. La politique du Comité permanent interinstitutions sur la protection dans le cadre de l'action humanitaire est disponible ici : https://interagencystandingcommittee.org/system/files/iasc_protection_policy_french_logo_final.pdf
4. Pour en savoir plus sur le travail d'influence féministe, veuillez consulter le Guide d'Oxfam pour le travail d'influence féministe ici : https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file_attachments/oxfams_guide_to_feminist_influencing_french.pdf
5. CICR (2018), Page 21 d'édition abrégée des Standards professionnels pour les activités de protection, disponible : <https://www.icrc.org/fr/publication/4342-professional-standards-protection-work-2018-abridged-edition>
6. Pour plus d'informations sur la manière d'utiliser les données probantes concernant les risques de protection identifiés par une analyse partagée, consultez le Cadre analytique de la protection (CAP) du Global Protection Cluster ici : <https://globalprotectioncluster.org/field-support/Protection-Analytical-Framework>
7. Droit international pertinent se référant, p. ex., au droit international humanitaire, au droit international relatif aux droits humains et au droit international des réfugiés.
8. Extrait de la boîte à outils CIVIC : Faire progresser la protection des civils en situation de conflit, qui peut être consultée ici : https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-French-1.pdf
9. Figure adaptée du Guide pour un travail d'influence efficace d'Oxfam, accessible ici : <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621048/gd-influencing-for-impact-guide-150920-fr.pdf>
10. La théorie du changement est expliquée plus en détail dans la Section 2.
11. Graphiques de <https://www.heatproject.eu/articles/stakeholder-mapping-for-advocacy-campaigns/>
12. Vous pouvez également consulter le Guide rapide d'analyse des pouvoirs d'Oxfam (en anglais) ici : <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/313950/ml-quick-guide-to-power-analysis-210214-en.pdf>
13. Pour de plus amples conseils sur l'engagement auprès des autorités nationales, veuillez consulter ces documents d'orientation du HCDH <https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/Chapter31-24pp.pdf> ou du Centre for Asia Pacific Refugee Studies https://cdn.auckland.ac.nz/assets/education/about/research/CAPRS/Final%20Practice%20Guide_%20Engaging%20Decision%20Makers%20GM%20CAPRS%20May%202022.pdf
14. Le document de politique est disponible ici : <https://odi.org/en/publications/protection-of-civilians-learning-from-icrcs-roots-of-restraint-in-war-study/>
15. Retrouvez les documents ici : <https://www.genevacall.org/documents/>
16. Pour en savoir plus sur la gestion des risques liés à la lutte contre le terrorisme, consultez le site <https://www.nrc.no/toolkit/principled-humanitarian-action-managing-counterterrorism-risks/>

17. Veuillez consulter la note d'information du HPG intitulée « Complementary approaches between international and local protection advocacy » ici : https://cdn.odi.org/media/documents/Advocacy_IP_National-international_collaboration_web_mhVpyZK.pdf
18. Vous trouverez un exemple dans : <https://odi.org/en/publications/advocating-together-to-strengthen-protection-collective-efforts-of-international-and-national-organisations/>
19. https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/2020_sg_call_to_action_for_hr_the_highest_aspiration.pdf
20. <https://www.ipinst.org/wp-content/uploads/2022/03/UN-Agenda-for-Protection-PDF.pdf>
21. <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-protection-priority-global-protection-cluster/iasc-policy-protection-humanitarian-action-2016>
22. Retrouvez un exemple dans la boîte à outils du WWF pour la politique et le plaidoyer aux pages 29–31 : https://awsassets.panda.org/downloads/Policy_and_Advocacy_Toolkit_300617.pdf
23. HPG (2022), Influencing states' policy and practice on the protection of civilians. Le document peut être consulté ici : https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing_states_policy.pdf
24. HPG (2021), Collaborative advocacy between humanitarian and human rights actors. Le document peut être consulté ici : https://cdn.odi.org/media/documents/Advocacy_IP_Collaborative_advocacy_web.pdf
25. Retrouvez un exemple dans le module de référence de l'IASC pour la coordination des clusters ici : <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-transformative-agenda/iasc-reference-module-cluster-coordination-country-level-revised-july-2015>
26. CICR (2013), Standards professionnels. pour les activités de protection, disponible ici : <https://www.icrc.org/fr/doc/assets/files/other/icrc-001-0999.pdf>
27. Voir HPG (2022), Influencing states' policy and practice on the protection of civilians, ici : https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing_states_policy.pdf
28. Graphiques issus de : https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-French-1.pdf
29. Veuillez consulter le document d'Oxfam intitulé « Guide pour un travail d'influence efficace : Comment mettre en œuvre des stratégies d'influence efficaces ? » : <https://policy-practice.oxfam.org/resources/influencing-for-impact-guide-how-to-deliver-effective-influencing-strategies-621048/>
30. Veuillez consulter : <https://www.globalprotectioncluster.org/emergencies/protection-analysis-updates>
31. Veuillez consulter : <https://odi.org/en/about/our-work/advocating-for-humanity-opportunities-for-improving-protection-outcomes-in-conflict/>
32. Le rapport peut être consulté ici : https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing_states_policy.pdf
33. Le Guide pour les acteurs de la société civile de CIVIC peut être consulté ici : https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-French-1.pdf
34. Extrait du Guide pour les acteurs de la société civile de CIVIC
35. La boîte à outils INTRAC pour les petites ONG peut être consultée ici : <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2022/06/BA-Advocacy-Toolkit.pdf>
36. Veuillez consulter la boîte à outils de suivi-évaluation-apprentissage du travail d'influence d'Oxfam ici : <https://melofinfluencing.org/>

37. Guide pour les acteurs de la société civile, disponible ici : https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-French-1.pdf
38. Par exemple, d'après la boîte à outils de suivi-évaluation-apprentissage du travail d'influence d'Oxfam, disponible ici : <https://melofinfluencing.org/>
39. Veuillez consulter le site <https://www.civicus.org/monitoring-toolkits/fr/toolkit/outcome-harvesting/>
40. Voir aussi ALNAP, The value iceberg: weighing the benefits of advocacy and campaigning : <https://www.alnap.org/help-library/the-value-iceberg-weighing-the-benefits-of-advocacy-and-campaigning>
41. Extrait de : <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2022/06/BA-Advocacy-Toolkit.pdf>
42. Figure tirée du Guide pour les acteurs de la société civile de CIVIC : https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-French-1.pdf
43. Veuillez vous référer à : <https://www.iso.org/fr/news/ref2263.html>
44. La gestion des risques d'entreprise trouve ses racines dans le secteur privé, mais vaut dans tous les secteurs, y compris dans les entités du système des Nations Unies. Dans sa résolution 61/245, adoptée en 2006, l'Assemblée générale a approuvé l'adoption de la gestion des risques d'entreprise dans le système des Nations Unies pour améliorer la gouvernance et le contrôle.
45. Veuillez consulter le site https://www.globalprotectioncluster.org/themes/protection_mainstreaming
46. Pour en savoir plus sur la programmation sûre, veuillez consulter le site <https://www.oxfamwash.org/en/communities/safe-programming>
47. Par exemple, voir : <https://cdacollaborative.org/what-we-do/conflict-sensitivity/>
48. Liste extraite de GISF, Security to go: a risk management toolkit for humanitarian aid agencies, disponible ici : <https://gisf.ngo/resource/security-to-go/>
49. Figure tirée du Guide pour les acteurs de la société civile de CIVIC : https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-French-1.pdf
50. Pour en savoir plus sur les incitations et la perception des risques, consultez le rapport de l'ODI à l'adresse suivante : <https://odi.org/en/publications/protection-advocacy-by-ingos-in-armed-conflict-situations-breaking-the-barriers/>
51. <https://reliefweb.int/report/syrian-arab-republic/nearly-120-schools-damaged-northwest-syria-floods-thousands-children>
52. Le Conseil consultatif des femmes syriennes fait partie du groupe de liaison humanitaire, équivalent de l'équipe humanitaire pays dans d'autres contextes, et conseille directement le coordinateur/la coordinatrice humanitaire. La communauté humanitaire locale considère le groupe de liaison humanitaire comme l'espace de décision le plus élevé pour les interventions dans le nord-ouest de la Syrie.
53. Les directions de l'éducation sont des organes de niveau local responsables des politiques, de la coordination et de la gestion de l'éducation dans les provinces d'Idleb, de Latakia, de Hama et d'Alep, dans le nord de la Syrie. Elles sont gérées par des dirigeant-es au niveau local, des autorités de facto et des groupes indépendants, mais il y a peu de coordination entre eux.
54. <https://hrs.ngo>
55. Les 10 actions sont : l'utilisation appropriée des langues locales dans l'ensemble des réunions et des documents ; la participation des personnes affectées aux conseils consultatifs des mécanismes de financement ; la validation par les représentant-es des personnes affectées de l'Aperçu des besoins humanitaires et du Plan d'intervention humanitaire ; la facilitation de l'inclusion de diverses voix et l'attention particulière accordée aux besoins des femmes, des enfants, des jeunes, des personnes âgées et des

personnes handicapées ; la priorité donnée à l'égalité femmes-hommes dans tous les mécanismes de coordination humanitaire ; la participation des personnes affectées aux réunions de coordination humanitaire ; l'implication directe des coordinateurs et coordinatrices de groupe auprès des communautés affectées ; la promotion de la communication bilatérale entre les personnes affectées et les leaders et décideurs humanitaires ; le renforcement de la société civile syrienne et la garantie que les organisations humanitaires syriennes sont au centre de tous les efforts pour s'impliquer auprès des personnes affectées ; et le renforcement des mécanismes de feedback. Pour plus de détails, voir : <https://phap.org/PHAP/Events/OEV2022/OEV220503.aspx> et <https://www.humanitarianresponse.info/en/operations/stima/document/action-plan-change>

56. Comité permanent interorganisations (IASC) (2010), IASC Framework on Durable Solutions for Internally Displaced Persons, <https://interagencystandingcommittee.org/other/iasc-framework-durable-solutions-internally-displaced-persons> et Indicator Library de Durable Solutions, <https://inform-durablesolutions-idp.org/indicators-2/>
57. Conseil européen pour les relations internationales (ECFR) (non daté), Mapping Palestinian Politics. Introduction: Civil society. https://ecfr.eu/special/mapping_palestinian_politics/introduction_civil_society/
58. Haut-Commissariat aux droits de l'homme (HCDH) (2022), Quatorzième rapport périodique sur la situation des droits de l'homme dans le territoire palestinien occupé (A/HRC/49/83) en application des résolutions S-9/1 et S-12/1 du Conseil des droits de l'homme. Couvrant la période du 1^{er} novembre 2020 au 31 octobre 2021. <https://www.ohchr.org/en/statements/2022/03/occupied-palestinian-territory>
59. Pour en savoir plus sur le système judiciaire du TPO, voir ECFR (non daté), Mapping Palestinian Politics: Judicial system. https://ecfr.eu/special/mapping_palestinian_politics/justice_system/
60. Voir <https://images.alwatanvoice.com/news/images/3911129616.jpg> ; <https://www.alwatanvoice.com/arabic/news/2021/02/14/1398515.html>
61. Le Conseil supérieur de la charia a publié le 21 février la circulaire judiciaire 02/2021 qui modifie la première circulaire 01/2021.

Ce document couvre les activités d'aide humanitaire mises en œuvre avec l'aide financière de l'Union européenne. Les opinions exprimées dans le présent document ne doivent en aucun cas être considérées comme reflétant l'avis officiel de l'Union européenne, et la Commission européenne décline toute responsabilité quant à l'usage qui pourrait être fait des informations qu'il contient.

