

# Politiques publiques : Des idées à l'impact

## Un guide de plaidoyer

### I. Introduction et synthèse

1

|                                                  |   |
|--------------------------------------------------|---|
| L'objectif du guide et l'audience visée          | 1 |
| Aperçu du guide (feuille de route)               | 1 |
| Méthodologie de travail et les sources utilisées | 2 |
| Orientation stratégique et vision d'avenir       | 4 |

### II. Contexte régional - Les objectifs de développement durable, Agenda 2030 et le plaidoyer dans la région

4

### III. Les concepts fondamentaux du plaidoyer

8

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Définition du plaidoyer | 9 |
|-------------------------|---|

### Le plaidoyer : outils, étapes et parcours

17

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Première phase: Identifier ce que nous voulons changer   | 17 |
| Deuxième phase: Identifier la stratégie la plus efficace | 21 |
| Troisième phase: Répartition du plan d'action            | 32 |
| Quatrième phase: Exécution du plan d'action              | 33 |
| Cinquième phase: Le suivi et l'évaluation                | 34 |

### Plaidoyer pour les politiques publiques dans le contexte Arabe

36

|                                                                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Six expériences concrètes : du travail civil au changement structurel                                                            | 36 |
| Tunisie: Plaidoyer pour une gouvernance durable de l'eau et la lutte contre le risque de pénurie hydrique                        | 37 |
| L'Iraq: Adoption d'une politique nationale pour la protection des civils                                                         | 39 |
| Liban: Réussite : « Pas avant 18 ans » - Comment le plaidoyer a transformé la question du mariage des enfants en un enjeu public | 41 |
| Égypte: Reconnaissance légale des femmes travaillant dans le secteur agricole                                                    | 43 |
| Tunisie : Plaidoyer pour la reconnaissance des droits des élèves ayant des troubles de l'apprentissage                           | 45 |
| Jordanie : Plaidoyer pour empêcher la suppression du ministère du Travail et protéger les droits des travailleurs                | 46 |

### Annexes

47

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Annexe 1: Analyse et cartographie du pouvoir       | 47 |
| Annexe 2: Pilotage du changement transformationnel | 47 |
| Annexe 3: La nature des réseaux sociaux            | 50 |
| Annexe 4: Le Plan d'Action                         | 52 |

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| Références en Arabe .....   | 53 |
| Références en Anglais ..... | 53 |

## 8 Introduction et synthèse

### L'objectif du guide et l'audience visée

Face aux transformations multidimensionnelles rapides qui traversent la région arabe, le travail de développement ne se limite plus à un simple choix optionnel, mais est plutôt une réponse inévitable à une réalité imposée par le déclin des indicateurs économiques et sociaux. Ce déclin est le résultat de nombreux facteurs, notamment la guerre, la corruption, la dominance des pays développés sur les ressources, les choix et les options de la plupart des pays de la région ainsi que la fermeture des sphères publiques. Ce guide a été élaboré comme une ressource de référence et un outil pratique destiné aux organisations de la société civile (OSC) de la région arabe, qui interviennent dans des contextes de crises complexes et interconnectées.

#### Pourquoi ce guide est-il nécessaire aujourd'hui



Nous sommes à quelques pas des dernières étapes consacrées à la réalisation de l'« Agenda 2030 ». Alors que les rapports officiels des Etats mettent en avant des accomplissements chiffrés, les associations de la société civile constatent des écarts persistants en matière de justice sociale et d'égalité des chances. L'objectif principal ici consiste à réduire l'écart entre la théorie des droits humains et leur mise en pratique, en renforçant les capacités des défenseur·e·s des droits humains grâce à des outils de plaidoyer qui dépassent la simple prestation de services et visent à transformer les politiques à l'origine des situations de marginalisation.

Le rapport présente également six exemples de réussite provenant de cinq pays arabes en mettant en valeur des organisations qui ont su relever divers défis et utiliser des outils novateurs afin de promouvoir des changements de politiques publiques au service d'un développement équitable. Ces avancées ont été réalisées en dépit des nombreux défis auxquels font face les organisations de la société civile (OSC) dans le monde arabes, notamment la persistance de stéréotypes, la réduction de l'espace civique et le manque de ressources. Les exemples présentés proviennent de cinq pays : l'Iraq, la Jordanie, la Tunisie, le Liban et l'Égypte.

#### L'audience visée



Ce guide s'adresse aux jeunes activistes, aux responsables d'ONG et aux chercheurs en politiques publiques. Il s'adresse à toute personne convaincue que le développement est un « droit » fondamental et que la réalisation de ce droit repose sur la construction d'une base solide d'influence et d'un plaidoyer légitime.

Ce travail se veut participatif et repose sur une évaluation des besoins menée par le réseau des associations arabes pour le développement (ANND) auprès de ses membres et de ses principaux partenaires de projet. Les résultats de l'enquête révèlent de fortes variations en termes d'expérience, d'intérêt et de priorités en matière de développement et de plaidoyer pour les droits au développement. L'approche participative adoptée pour l'élaboration de ce guide a été particulièrement enrichissante, permettant une meilleure compréhension des divers besoins et leur prise en compte avant la production de contenus. Elle a également permis de mobiliser l'expertise et l'expérience des partenaires afin de proposer un modèle local pouvant servir d'exemple à d'autres.

### Aperçu du guide (feuille de route)

Ce guide est conçu comme un parcours structuré, accompagnant l'organisation dès l'instant de l'identification d'un problème jusqu'à la mise en œuvre d'un changement structurel. Il comprend cinq sections clés qui forment un ensemble cohérent et intégré.

## 1

### Chapitre 1 - L'introduction:

Ce chapitre offre un bref aperçu du guide et le situe dans le contexte de la lutte pour le développement, où la société civile est une actrice cruciale. Il présente également les courants de pensée abordés dans le guide en exposant les cadres théoriques et pratiques tout en mettant davantage l'accent sur l'aspect pratique.

## 2

### Chapitre 2 - Contexte régional: Les objectifs de développement durable (ODD), Agenda 2030 et le plaidoyer dans la région:

Le plaidoyer ne peut se concevoir en dehors de la réalité. C'est pourquoi le chapitre 2 propose une analyse critique des ODD, selon une perspective arabe en examinant comment le néolibéralisme et les guerres affectent les chances de notre région d'atteindre la dignité humaine.

## 3

### Chapitre 3 - Les concepts fondamentaux du plaidoyer:

Le chapitre trois se concentre sur la construction d'une compréhension théorique approfondie, mais concise. Le plaidoyer n'est pas simplement une campagne médiatique: c'est un engagement moral et éthique. Cette section passe en revue les définitions et l'évolution du plaidoyer, en le distinguant des simples campagnes de sensibilisation, et en mettant fortement l'accent sur « l'éthique de la pratique » afin de garantir que les causes que nous défendons ne soient pas compromises.

## 4

### Chapitre 4 - Le plaidoyer : outils, étapes et parcours:

Le chapitre quatre est le cœur du guide. Il présente le «comment agir» en matière de plaidoyer, en détaillant, étape par étape, les phases de planification d'une campagne en utilisant les outils et questions essentiels à traiter lors de la conception d'une campagne. Cela commence par l'analyse du problème à l'aide d'outils tels que les arbres à problèmes et se poursuit par l'élaboration de messages et la mise en place d'alliances nationales et internationales. Sont également abordés les mécanismes permettant de traduire les plans en actions concrètes, de suivre les changements de comportement des responsables et de mettre en place des dispositifs clairs d'évaluation continue afin d'assurer que les campagnes restent flexibles et adaptables.

## 5

### Chapitre 5 - Plaidoyer pour les politiques publiques dans le contexte arabe:

Le guide conclut par un chapitre pratique présentant des études de cas provenant de plusieurs pays arabes, où la société civile a réussi à modifier des lois ou à élaborer de nouvelles politiques publiques. Cela apporte au lecteur la preuve concrète que le changement est possible malgré tous les obstacles. Le message principal de ce chapitre est peut-être que, quelles que soient les circonstances, l'espoir est toujours présent, qu'il existe toujours une voie à suivre et que le choix nous appartient. Nous pouvons maudire l'obscurité ou choisir d'allumer une bougie.

### Méthodologie de travail et les sources utilisées

Ce guide a été construit sur une base solide alliant connaissances théoriques et expérience de terrain. Toutefois, son objectif principal était de mettre davantage l'accent sur les dimensions pratiques. Ainsi, les aspects théoriques ont été volontairement limités au profit des questions pratiques et des récits de réussite. Afin de garantir sa crédibilité et son applicabilité dans des contextes variés, le travail s'est appuyé sur trois sources de connaissances.

## Premièrement : Référence des connaissances

Le guide s'appuie sur les rapports les plus récents publiés par les organisations internationales et régionales qui suivent la réalité arabe, telles que la CESAO (Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, ESCWA) et les agences des Nations Unies, ainsi que sur les rapports analytiques de l'ANND. La littérature internationale en sociologie politique et en administration publique a également été consultée afin de comprendre les dynamiques du pouvoir et de la société.

## Deuxièmement : Cadres théoriques adoptés

Ce guide n'adopte pas un modèle unique, il compare plutôt plusieurs cadres de référence afin de produire un modèle « hybride » adapté au contexte arabe :

- **Modèle des coalitions de plaidoyer (Advocacy Coalition Framework- ACF):** pour comprendre comment construire des fronts forts et influents.
- **Modèle des flux multiples (Multiple Streams Framework – MSF):** pour saisir les moments politiques opportuns pour proposer des solutions.
- **Modèle de planification du plaidoyer (Advocacy Planning Framework- APF):** C'est le pilier du guide qui se distingue par sa clarté et son approche axée sur des étapes pratiques et reliées entre elles.

Pour illustrer l'espoir et l'applicabilité des cadres présentés, le chapitre cinq propose des exemples de réussite en matière de plaidoyer politique au service de l'agenda de développement. Ces exemples proviennent de pays présentant des environnements plus ou moins favorables au travail de la société civile; toutefois, les résultats obtenus méritent notre attention et notre respect pour le haut niveau de professionnalisme et de gestion rigoureuse démontré.

## Troisièmement : L'approche participative

Ce guide n'est pas le fruit d'un travail individuel mais celui de discussions, d'ateliers et de l'expérience cumulée d'experts et d'activistes de la région arabe. Il s'inspire autant des échecs passés que des réussites, rendant le guide réaliste et authentique dans son approche.



Ce guide vise essentiellement à investir dans les capacités existantes des OSC afin qu'elles contribuent plus efficacement à l'élaboration des politiques publiques. Ce guide repose sur l'idée que la véritable durabilité ne dépend pas uniquement du financement extérieur, mais aussi de la capacité à construire un nouveau contrat social qui garantisse la participation des citoyens à la prise de décision.

L'ANND cherche à renforcer par ce travail, la confiance entre les organisations arabes et à leur permettre de coordonner leurs actions au-delà des frontières, en particulier sur des enjeux communs tels que le changement climatique, les droits des femmes, la justice économique et la gestion équitable de l'eau.

Ce guide parvient à un moment déterminant et crucial au niveau des relations internationales et du leadership mondial, marqué par des tentatives de démantèlement du système international et, plus dangereusement, du système de valeurs et de droits construit au fil des décennies.

Notre guide vise à renforcer la capacité des OSC à exercer une influence et à devenir des voix unifiées et puissantes aux niveaux national, régional et international, en défendant le système de droits qui garantit l'égalité pour tous, au Nord comme au Sud.

## 8 Contexte régional - Les objectifs de développement durable, Agenda 2030 et le plaidoyer dans la région

“L'être humain est le sujet central du développement et doit donc être le participant actif et le bénéficiaire du droit au développement.” Article 2 de la Déclaration sur le droit au développement.

### 1. Le développement un droit et non un luxe



Le développement est considéré comme étant un droit fondamental des droits de l'homme, il ne s'agit pas d'un luxe économique ou d'un choix politique secondaire. En effet, la déclaration sur le droit au développement adoptée par les Nations Unies en 1986, affirme l'inaliénabilité du droit au développement: de nombreuses initiatives arabes adoptent la même approche en mettant l'accent sur la justice sociale et l'égalité comme conditions essentielles au développement.

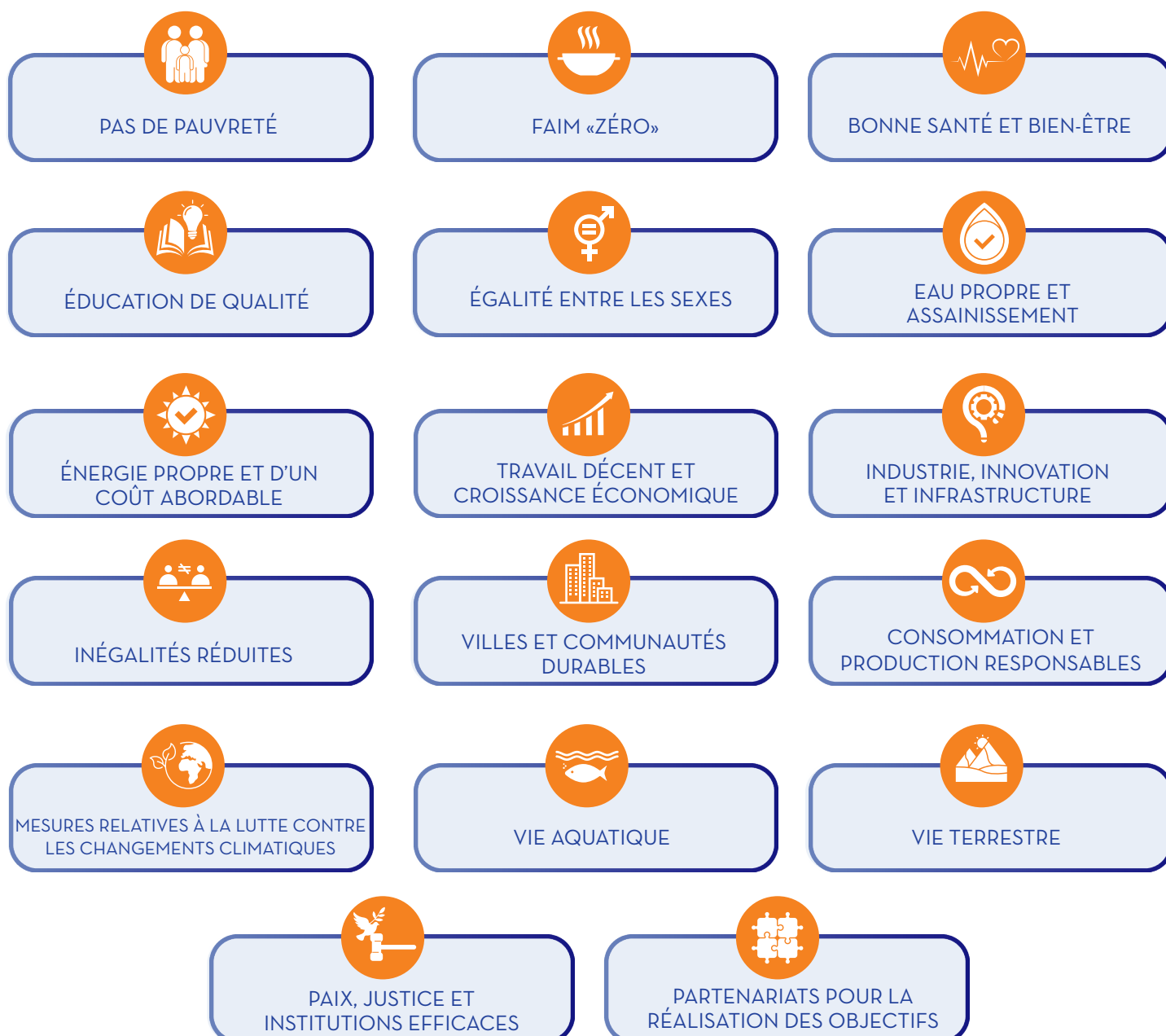
Les rapports du Programme des Nations Unies pour le développement concernant la région arabe indiquent que l'absence de développement inclusif aggrave la pauvreté ainsi que la vulnérabilité et compromet la stabilité sociale et politique. Le développement est donc un droit indissociable du système des droits de humains et constitue une base pour bâtir des sociétés plus justes et plus solidaires.

## 2. Aperçu des objectifs de développement durable et de l'Agenda 2030

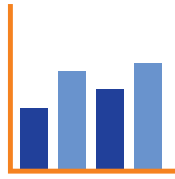


Les pays arabes, ainsi que le reste du monde, ont adopté le Programme de développement durable pour l'an 2030, qui comprend 17 objectifs interdépendants portant sur des questions économiques, sociales et environnementales. Toutefois, l'implémentation de ces objectifs dans la région arabe est conditionnée à l'établissement d'une paix durable, la lutte contre le changement climatique et les inégalités de développement. Le rapport de la Commission économique et sociale de l'Asie occidentale (ESCWA) de 2019 montre que la plupart des pays arabes sont en retard dans la réalisation de nombreux objectifs, notamment ceux liés à l'éradication de la pauvreté, à la garantie d'une éducation de qualité et à l'égalité des sexes. Le rapport indique également que la réalisation de ce programme nécessite des politiques intégrées et de vastes partenariats incluant les gouvernements, la société civile et le secteur privé.

**Figure 1: Les objectifs du développement durable.**



### 3. Les priorités et lacunes de développement dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord.



La région arabe est confrontée à des écarts accumulés de développement liés à des taux de chômage élevés, notamment chez les jeunes et les femmes, ainsi qu'à d'importantes disparités dans la répartition des revenus et des services. Le rapport de 2021 du réseau des associations arabes pour le développement (ANND) désigne l'absence de justice sociale comme étant l'un des principaux obstacles au développement durable dans la région du fait que les groupes les plus aisés bénéficient de manière inégale des ressources, tandis que les groupes marginalisés restent privés de services essentiels.

Par ailleurs, les guerres et les conflits prolongés dans certains pays arabes, notamment en Palestine, au Soudan, en Syrie, au Yémen, en Libye et au Liban, ont exacerbé les crises migratoires ainsi que les déplacements de population, entravé le processus de développement dans ces pays et exercé une pression supplémentaire sur les pays relativement stables ou d'accueil, les empêchant d'atteindre leurs objectifs de développement.

### 4. Rôle des organisations de la société civile dans l'orientation des politiques publiques et du développement



Dans la région arabe, les organisations de la société civile jouent un rôle essentiel dans l'influence de la mise en place et la promotion des politiques publiques. Elles œuvrent à la représentation des groupes marginalisés, au renforcement de la transparence et de la redevabilité, ainsi qu'à la création de mécanismes de dialogue entre les citoyens et les décideurs publics.

La Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO/ESCWA) a souligné que l'inclusion effective de la société civile dans la formulation des plans nationaux de développement durable constitue un préalable essentiel à leur réussite. En parallèle, un rapport du Réseau des ONG arabes pour le développement met en évidence la contribution des organisations de la société civile à la défense des droits économiques et sociaux, ainsi qu'à la promotion de politiques publiques plus justes en matière de répartition des ressources. Ce rôle prend une importance accrue à la lumière de "l'agenda de l'efficacité du développement", consacré par la Déclaration d'Accra de 2008, qui reconnaît la société civile comme un partenaire à part entière du processus de développement, et non comme un simple acteur d'exécution secondaire.

Cette reconnaissance a été davantage consacrée lors du Forum de Busan sur le partenariat pour une aide au développement efficace en 2011, qui a affirmé que les organisations de la société civile constituent des acteurs de développement indépendants, jouant un rôle central dans la promotion des droits, de l'égalité et de la redevabilité. Ces discussions se sont reflétées dans la région arabe à travers la participation active des organisations de la société civile à des initiatives régionales, telles que le Forum arabe pour le développement durable, organisé chaque année par la CESAO (ESCWA), soulignant ainsi leur rôle stratégique en tant que partenaires clés dans l'élaboration des agendas de développement.

## 5. Les obstacles aux efforts de plaidoyer au Moyen-Orient et en Afrique du Nord.

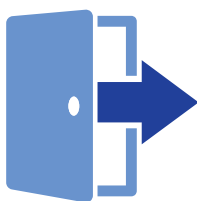


Malgré le rôle de plus en plus important que joue la société civile, l'environnement régional et international dans lequel elle opère demeure complexe. Dans de nombreux pays arabes, des restrictions légales et politiques limitent la liberté d'organisation et de rassemblement, réduisant ainsi la capacité des organisations à influencer les politiques publiques. Par ailleurs, son financement reste limité et dépend souvent de sources extérieures, ce qui soulève des enjeux d'autonomie et de durabilité, tandis que les conflits et changements politiques rapides compliquent la planification à long terme et le développement de stratégies de plaidoyer efficaces.

Cependant, les défis actuels ne se limitent pas au niveau local ou régional, mais s'étendent également à la scène internationale. Le système des Nations unies lui-même fait l'objet d'attaques croissantes de la part de certaines grandes puissances par des tentatives de réduire son rôle en tant que cadre central pour la gestion des enjeux mondiaux, ainsi que par une diminution continue de son budget, ce qui affecte directement les programmes de développement et l'aide financière. Cette tendance met en danger l'agenda 2030 pour le développement durable, en affaiblissant la capacité de l'ONU à jouer son rôle de coordination et de financement.

Par ailleurs, certains chercheurs notent un changement qui s'opère dans la pensée politique internationale, qui considère que la société civile, et en particulier les ONG, aurait atteint la fin de leur rôle historique. Un article publié dans *Foreign Affairs* intitulé *"The End of the Age of NGOs (La fin de l'ère des ONGs- ndt)"*, souligne que l'espace civil mondial, qui a prospéré depuis les années 1990, est en train de se contracter rapidement en raison de la montée des nationalismes, du recul de l'engagement en faveur du pluralisme et du durcissement des restrictions imposées aux ONG à travers le monde. Dans ce contexte, la société civile arabe fait face à un double défi : des contraintes locales de la part des gouvernements et un affaiblissement de l'environnement international qui lui fournissait auparavant légitimité, soutien et espace d'action.

## 6. Les opportunités disponibles pour susciter le changement



Malgré les nombreux défis auxquels la société civile est confrontée dans la région arabe, des espaces et des opportunités restent à exploiter efficacement. La technologie numérique et les réseaux sociaux offrent des possibilités inédites de mobilisation et de sensibilisation auprès d'un large public, en particulier les jeunes, qui constituent la majorité de la population. Malgré les tentatives de certains gouvernements d'imposer des restrictions sur l'espace numérique, celui-ci demeure l'un des principaux espaces disponibles pour le plaidoyer et l'échange d'informations.

D'autre part, l'action et la coordination régionale entre les organisations de la société civile arabes constituent une opportunité importante pour compenser le recul du rôle de l'ONU et la réduction du financement international. Des réseaux régionaux, tels que le Réseau des ONG arabes pour le développement, ont démontré que des alliances larges peuvent générer des savoirs alternatifs et élaborer un discours commun sur les questions de justice sociale et d'inégalités, renforçant ainsi leur influence sur les débats internationaux malgré la contraction de l'espace officiel.

La crise actuelle peut également constituer un catalyseur pour développer des partenariats alternatifs avec de nouveaux acteurs, tels que le secteur privé engagé socialement ou les alliances "Sud-Sud" afin d'élargir la base de soutien et de renforcer l'autonomie et l'indépendance de la société civile.

Ces alternatives deviennent d'autant plus cruciales face aux attaques persistantes contre le système des Nations unies et à la réduction de son budget, qui menacent la continuité de certains programmes de développement traditionnels.

D'autant plus, la participation accrue des jeunes et des femmes dans les mouvements sociaux et les espaces civiques arabes apporte avec elle une nouvelle énergie ainsi qu'une opportunité de renouvellement du discours de la société civile tout en renforçant son ancrage dans la société. En intégrant et en mobilisant ces énergies, la société civile peut préserver sa fonction d'acteur central du développement, malgré les transformations défavorables du contexte international.

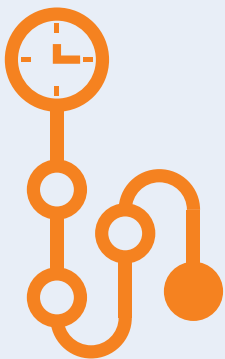
## 8 Les concepts fondamentaux du plaidoyer

### 1. Définition du plaidoyer

Les définitions du plaidoyer sont nombreuses, mais elles convergent généralement vers la même idée. Dans la définition proposée ici, nous cherchons à rendre compte de la diversité des interventions et des expertises de la société civile. Le plaidoyer constitue donc un effort collectif destiné à mobiliser les forces pour influencer les décideurs et les parties prenantes afin d'entraîner un changement social, économique ou politique précis et souhaité.

Il ne se limite pas seulement à l'expression d'une opinion, il s'agit plutôt d'un processus stratégique visant à entraîner des changements concrets au niveau des questions d'intérêt général, que ce soit par la réforme des lois, l'amélioration des services, la réaffectation des ressources ou le renforcement de la justice sociale. Dans le contexte des organisations de la société civile, le plaidoyer constitue un outil central pour faire valoir les voix des populations, en particulier celles des groupes marginalisés, auprès des centres de décision. Il constitue un moyen de renforcer la participation démocratique et de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable, en appelant pour des politiques plus justes, plus transparentes et mieux adaptées aux besoins des communautés.

### L'évolution historique du concept



Ancré dans l'histoire humaine, le plaidoyer est une pratique ancienne qui s'est développée avec l'émergence de l'autorité et du droit, devenant un outil utilisé par les élites pour défendre diverses causes. Il a connu un essor particulier aux XVIII et XIX siècles, notamment à travers les grandes révolutions et les mouvements abolitionnistes, où se sont entremêlées les dimensions politiques, économiques et éthiques dans la quête de liberté et de justice.

Les formes de plaidoyer se sont diversifiées depuis le XIXe siècle, avec les mouvements ouvriers et féministes, avant de s'ancrer davantage au XXe siècle dans le sillage de l'essor de la démocratie et des droits humains et des mouvements pour les droits civiques, le plaidoyer se structurant alors progressivement au sein d'organisations de défense des droits humains. Le XXI siècle a vu l'émergence du plaidoyer numérique, utilisant Internet et les réseaux sociaux, à l'image de campagnes comme #MeToo ou le Printemps arabe ce qui a suscité l'inquiétude des régimes face à l'influence croissante des individus. Cette définition met l'accent sur l'essence même du plaidoyer qui repose sur son impact concret, et sur un principe fondamental selon lequel "tout effort produit un impact".

### 1. Définition

Ce guide met l'accent sur le plaidoyer politique vu les enjeux de développement et de droits humains étant avant tout de nature politique. Le Fonds des Nations Unies pour la population définit le plaidoyer politique comme étant: "un ensemble d'actions ciblées visant à influencer les décideurs afin de soutenir une cause politique spécifique. Il comprend des stratégies visant à mobiliser le soutien, à convaincre et à influencer, qui peuvent être mises en œuvre à différents niveaux allant de l'infranational et national jusqu'au niveau régional et mondial. Ce processus repose sur un engagement direct entre les parties prenantes et les responsables politiques, dans le but d'élaborer, de réformer, de mettre en œuvre et de suivre des politiques servant l'intérêt général, en particulier la promotion des droits humains et de la justice sociale."

### 2. Les fondements conceptuels du plaidoyer en faveur de politiques publiques

Face aux défis considérables auxquels est confrontée la région arabe en général, et la société civile en particulier, notamment en matière de financement du développement et de restriction de l'espace public, il s'avère essentiel d'optimiser de manière systématique et efficace l'utilisation des ressources dont nous disposons. Pour mener un plaidoyer politique avec un véritable impact, il est nécessaire d'adopter des méthodologies plus percutantes. Le plaidoyer politique repose sur une compréhension approfondie du cycle de prise de décision politique, sur l'analyse des contextes sociaux et institutionnels, ainsi que sur l'identification des acteurs et actrices clés. Le rôle supplémentaire et central que pourraient jouer les organisations de la société civile, en plus de fournir des appuis fondés sur des données probantes (evidence based), consisterait à construire des alliances et à activer la participation communautaire. Cela permet aux organisations d'identifier les interventions les plus appropriées dans le cycle des politiques publiques, d'utiliser efficacement leurs ressources pour atteindre le changement souhaité et de proposer des alternatives politiques.

### 3. Principes et valeurs fondamentales du plaidoyer pour les politiques publiques

En général, un plaidoyer efficace repose sur un ensemble de principes qui garantissent le respect des valeurs que défendent les organisations de la société civile, liées essentiellement aux valeurs démocratiques et aux droits humains. Ce sont ces valeurs et ces principes qui distinguent l'action de la société civile de celle d'autres secteurs, notamment dans le domaine du plaidoyer pour les politiques publiques. Le principe selon lequel «la fin justifie les moyens» ne peut jamais justifier un comportement corrompu, opportuniste ou injuste. Le vrai principe qui guide l'action de la société civile dans le plaidoyer politique est le suivant: «les moyens doivent refléter la finalité». Nous présentons ci-dessous une liste de principes directeurs pour le plaidoyer en matière de politiques publiques. Cette liste pourrait ne pas être exhaustive mais elle reflète une contribution qualitative importante dans l'action de la société civile. Les organisations de la société civile sont les bienvenues pour y ajouter d'autres principes



**Fondée sur des preuves:** Un atout majeur réside dans la capacité à présenter des résultats scientifiques étayés par des recherches appuyées sur des données probantes et des informations fiables, et à proposer des alternatives elles-mêmes fondées sur des expériences, des preuves et des données.



**Gagner en légitimité:** Nos campagnes ne pourront être efficaces que si elles bénéficient de la légitimité des personnes directement concernées par la violation de leurs droits. Il est donc essentiel d'en inclure le plus grand nombre et de renforcer leur capacité à défendre leurs propres revendications.



**Transparence et Redevabilité:** Les organisations engagées dans le plaidoyer doivent respecter pleinement les principes de bonne gouvernance, en particulier en ce qui concerne les mécanismes de prise de décision, la gestion des financements et la définition des objectifs.



**Justice et équité:** Il est impératif que les alternatives que nous défendons soient conçues de manière à ne pas nuire, de par leur nature même, aux droits de différents groupes sociaux ou à d'autres enjeux de développement.



**L'indépendance:** Travailler dans le domaine des politiques publiques conduit inévitablement, d'une manière ou d'une autre, à un tri et à une sélection au sein des cercles décisionnels, ce qui peut favoriser la politisation de la question: De ce fait, garantir l'indépendance des campagnes de plaidoyer et maintenir une distance délibérée et mesurée vis-à-vis des autres parties prenantes constitue l'une des garanties de la réussite du processus.



**Ne pas nuire:** Les alternatives proposées par la société civile doivent être éthiques, mûrement réfléchies et responsables, en veillant à ce qu'aucun problème ne soit résolu au détriment d'un autre, des droits d'autres groupes ou de tout autre secteur. Nos revendications ne doivent causer aucun tort.

#### 4. Éthique professionnelle dans le plaidoyer pour les politiques publiques

Plaider pour des politiques publiques exige un engagement éthique clair et affirmé dès le départ, en particulier pour les organisations de la société civile dont l'action repose fondamentalement sur ces valeurs. Cet engagement est d'autant plus crucial lorsque les enjeux abordés sont sensibles ou concernent des groupes marginalisés. Ci-dessous figure une liste de principes éthiques que l'on considère généralement comme évidents, mais dont il est utile d'en rappeler l'importance.



##### Le respect de la dignité humaine:

Cette démarche vise à protéger les droits fondamentaux, promouvoir l'égalité et la justice, lutter contre la discrimination, diffuser une culture de paix et de non-violence, et mobiliser les institutions et organismes compétents.



### Représentation responsable:

Il est essentiel de veiller à ce que la voix des titulaires de droits soit représentée de manière responsable, honnête et sans déformation.



### Sécurité et protection:

Garantir la protection des défenseurs des droits humains contre toute forme de menace ou de représailles, en particulier dans les contextes répressifs.



### Écoute et flexibilité:

Reconnaître que le plaidoyer ne se limite pas uniquement à la formulation de revendications, mais qu'il s'agit plutôt d'entretenir un dialogue continu avec les communautés, il n'y a donc pas de place pour des positions personnelles figées ni pour une logique qui repose sur «tout ou rien».



### Engagement en faveur de la justice sociale:

Dans un contexte marqué par des dynamiques de distorsion systématique – où une large part de la société est encouragée à privilégier des réponses rapides, des solutions numériques immédiates et des résultats superficiels, souvent plus faciles à atteindre que de s'attaquer aux problèmes profonds mais peu susceptibles de générer le changement réel attendu – il est indispensable d'orienter notre action vers un changement structurel qui s'attaque aux causes profondes de l'injustice, plutôt que de se contenter de remèdes superficiels. Il est crucial d'inscrire notre engagement au-delà du simple cadre d'un projet financé, que l'on abandonne une fois les fonds épuisés pour passer à autre chose. Le choix d'adopter une cause doit être stratégique et réfléchi afin de parvenir à l'impact désiré.

## B) Les différents niveaux du plaidoyer.

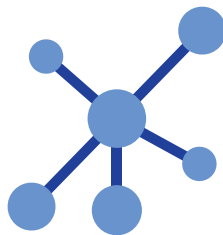
Tout processus de plaidoyer s'inscrit également dans des considérations pragmatiques qui déterminent les formes et les niveaux d'intervention les plus appropriés pour notre cause. Les niveaux de plaidoyer se divisent en trois catégories principales, qui peuvent s'entremêler sur un même sujet ou se limiter à un seul niveau: le niveau local, le niveau national et le niveau international, comprenant souvent le niveau régional. Le tableau ci-dessous fournit une définition des trois niveaux, des domaines ciblés, des outils, des activités et des objectifs principaux:

| Le niveau                 | Domaines ciblés                                                                    | Objectifs principaux                                                                                                                                                                                      | Outils et activités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Local (communautaire)     | Les membres de la communauté locale et les parties prenantes directes              | S'attaquer aux enjeux locaux liés aux services et au développement, comme la santé, l'éducation et les services publics, tout en encourageant la participation citoyenne aux prises de décisions locales. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ateliers de sensibilisation</li> <li>- Mise en place de comités locaux</li> <li>- Réunions de quartier / réunions locales</li> <li>- Soumission de pétitions aux autorités locales</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| National (politique)      | Politiques publiques, lois, législation                                            | Influencer les responsables afin d'adopter des politiques plus justes et inclusives.                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche et analyse des politiques publiques</li> <li>- Élaboration de propositions alternatives</li> <li>- Mise en place d'alliances et de réseaux</li> <li>- Campagnes médiatiques nationales</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Régional et international | Enjeux transnationaux (eau, environnement, migrations) et politique internationale | Adopter des normes et des politiques communes au niveau régional, veiller à ce que les politiques nationales soient conformes aux standards internationaux, et mobiliser le soutien international.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche et analyse des politiques publiques</li> <li>- Élaboration de propositions alternatives</li> <li>- Création d'alliances et de réseaux</li> <li>- Campagnes médiatiques nationales</li> <li>- Collaboration avec les réseaux régionaux</li> <li>- Participation à des conférences et des forums</li> <li>- Soumission de recommandations aux instances régionales</li> <li>- Rédaction de rapports alternatifs et suivi des engagements internationaux</li> </ul> |

De nombreuses écoles font la distinction entre plaidoyer régional et plaidoyer international, et cela ne pose aucun problème. Cependant, l'expérience montre que la nature, les méthodologies et les stratégies adoptées sont très similaires.

## 1. Les écoles de pensée en matière de plaidoyer

### a. Modèle des flux multiples (Multiple Streams Framework - MSF)

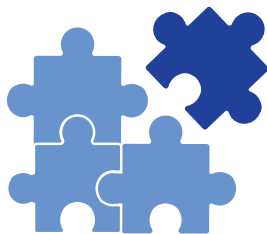


En 1984, John Kingdon a introduit l'un des principaux modèles théoriques permettant d'expliquer comment certaines questions arrivent à figurer sur l'agenda des preneurs de décisions.

Ce modèle repose sur trois piliers principaux : le pilier des problèmes, qui examine comment un problème est identifié et perçu ; le pilier des politiques, qui rassemble les idées et solutions proposées par les experts et les réseaux spécialisés ; et le pilier de l'action publique, qui reflète le contexte politique général, y compris les positions des partis, les pressions des groupes d'intérêts et l'opinion publique.

Kingdon affirme que l'opportunité d'adopter une nouvelle cause se présente lorsque ces trois éléments convergent dans ce qu'on appelle la « fenêtre d'opportunité » (policy window), où les décideurs politiques peuvent placer la question au cœur du débat politique et des prises de décisions. Dans le cadre du plaidoyer, ce modèle constitue un outil précieux pour identifier les moments clés susceptibles d'être exploités afin d'influencer efficacement l'agenda politique.

### b. Modèle des coalitions de plaidoyer (Advocacy Coalition Framework- ACF)



Ce modèle considère que les individus s'engagent en politique pour transformer leurs convictions en actions concrètes, en créant des alliances avec ceux et celles qui partagent leurs valeurs et en rivalisant avec d'autres alliances aux orientations différentes.

Les convictions – qu'il s'agisse de valeurs profondément ancrées, de positions politiques fondamentales ou de détails secondaires– constituent le lien qui unit les membres d'une même coalition et guide leur interprétation de l'information et leur réaction aux événements.

Le changement politique peut s'opérer de deux façons:

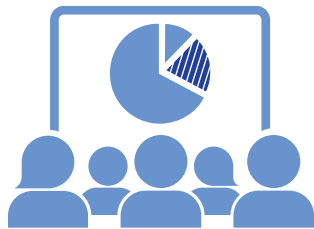
 **Le changement mineur:** Par le biais d'un apprentissage orienté sur les politiques qui modifie les aspects secondaires.

 **Le changement fondamental:** Souvent, des perturbations internes ou externes affaiblissent une coalition, permettant à une autre de renforcer son influence.

Les coalitions mobilisent des ressources telles que le pouvoir, le soutien populaire, l'expertise et les réseaux de communication pour préserver ou accroître leur influence, et ces processus s'étendent généralement sur une décennie.

Avec le temps, ce modèle a été appliqué à de nombreux domaines politiques, tout en restant fidèle à son principe central : la politique est un espace de compétition où les coalitions cherchent à transformer leurs convictions en politiques grâce à l'interaction, l'apprentissage et l'adaptation continus.

c. Modèle de planification du plaidoyer (Advocacy Planning Framework- APF)



Ce modèle a été élaboré dans le cadre du projet Pont entre la Recherche et les Politiques (Bridging Research and Policy) et de la méthodologie RAPID, visant à comprendre comment intégrer les données de la recherche dans l'élaboration des politiques, notamment dans les pays en transition et en développement. Le modèle APF a été conçu comme un outil pratique visant à aider les activistes à planifier leurs campagnes de plaidoyer, en identifiant le processus décisionnel concernées par les politiques visées et en répondant aux questions essentielles qui y sont associées. L'objectif ultime est de créer un sentiment de propriété collective des idées et propositions chez le public concerné, notamment chez les preneurs de décisions afin que ce sentiment d'appropriation les incite à prendre les décisions souhaitées. Ainsi, l'APF offre aux activistes la meilleure opportunité possible pour atteindre efficacement leurs objectifs de plaidoyer.

Figure 2: Cadre de planification du plaidoyer

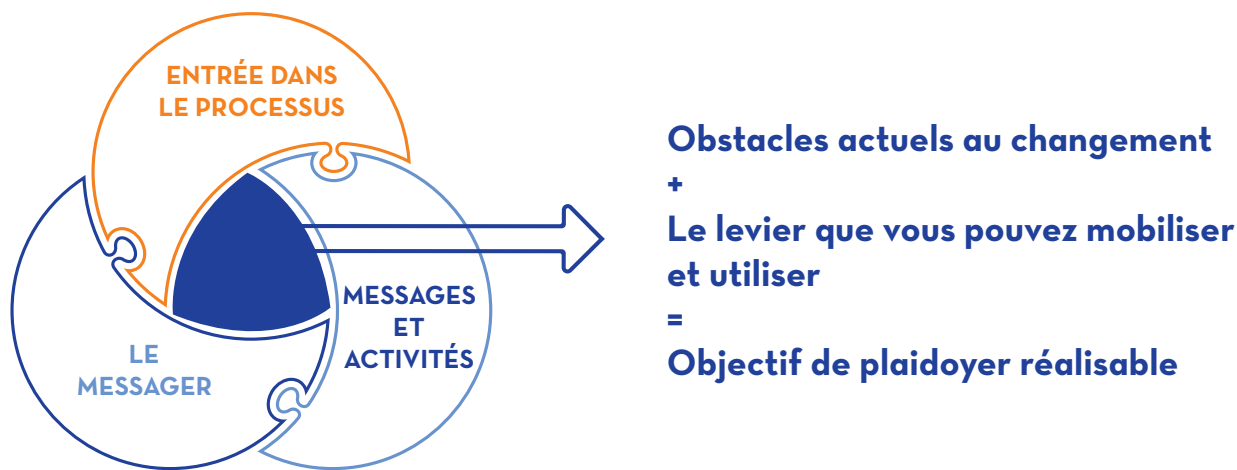


Tableau 2: Comparaison des trois modèles de plaidoyer

| Le volet comparatif | MSF                                                                                             | ACF                                                                           | APF                                                                 |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Objectif principal  | Analyser le timing des changements politiques à travers le concept de « fenêtre d'opportunité » | Comprendre la dynamique du changement à travers les alliances intellectuelles | Planification concrète pour des campagnes de plaidoyer percutantes. |

| Le volet comparatif | MSF                                                                                       | ACF                                                                                               | APF                                                                                                       |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Acteurs principaux  | Fonctionnaires, Politiciens, Experts                                                      | Alliances d'acteurs qui partagent les mêmes convictions                                           | Acteurs engagés dans le plaidoyer pour les politiques publiques et les organisations de la société civile |
| Méthodologie        | Analyse de la convergence des trois flux : le problème, la politique et l'action publique | Analyse des réseaux et des alliances des différents acteurs et de leurs convictions fondamentales | Identification du message, de son expéditeur et de la stratégie d'entrée                                  |
| Contexte temporel   | Une brève fenêtre d'opportunité pour le changement                                        | Changement sur le long terme par l'accumulation des connaissances et le conflit                   | Planification de la campagne sur une période déterminée                                                   |

Dans la mesure où le travail de développement repose fondamentalement sur l'investissement dans les personnes – toutes les personnes – ainsi que dans leurs capacités et leurs convictions, ce guide adopte le cadre de planification du plaidoyer (APF). Il part du principe que l'impact réel naît de la conviction, chez chaque individu et depuis sa propre position, de la nécessité du changement recherché. Cette approche reflète le principe d'appropriation.

## 2. Le cycle du plaidoyer et la théorie du changement

Il va de soi que le changement souhaité en matière de politique publique ne s'opère pas de manière automatique. Il est le résultat et le fruit d'un travail cumulatif rendu possible par l'acquisition des connaissances nécessaires pour atteindre les finalités désirées; à savoir influencer les preneurs de décisions. C'est dans ce contexte que le plaidoyer est considéré comme théorie de changement, le changement souhaité – c'est-à-dire l'impact – ne peut être atteint que via l'élaboration d'hypothèses réalistes mises en œuvre progressivement pour accomplir les objectifs visés. Le plaidoyer n'est pas seulement un outil de pression, c'est une théorie du changement en soi, fondée sur des liens de causalité clairs. Le cycle de plaidoyer présenté ci-après pourrait mettre en évidence ce lien tout en confirmant qu'un plaidoyer efficace requiert une approche différente de celle actuellement répandue, en le considérant comme étant un processus de changement systémique.

Dans le chapitre suivant, nous présenterons de manière pratique les différentes étapes du processus de plaidoyer. Pour les mettre en œuvre efficacement, il est essentiel de les comprendre à travers le cycle du plaidoyer.

### Première étape: Déterminer ce que nous voulons changer.



C'est une erreur commune de croire qu'être conscient du problème revient à connaître la solution. « Définir ce que l'on veut changer » nécessite une démarche rigoureuse ainsi qu'une connaissance approfondie des différents facteurs et aspects qu'ils soient internes ou externes. Cela requiert également un esprit éclairé et créatif, ouvert aux options disponibles et aux possibilités réalisables.

## Deuxième étape: Identifier la stratégie la plus efficace.



Les connaissances accumulées dans le processus de plaidoyer et l'identification de l'impact principal de cette campagne nécessitent des stratégies d'action efficaces et la définition des options disponibles : s'agit-il, par exemple, d'options de confrontation ? Faut-il privilégier des stratégies de pression locales et internationales, ou des stratégies collaboratives ? Quoi qu'il en soit, il est crucial de s'appuyer sur des stratégies réfléchies, innovantes et efficaces.

## Troisième étape: Répartition du plan d'action.



La troisième étape, plus intuitive, concerne la planification et l'élaboration du plan d'action: une planification rigoureuse fait le lien entre vision, stratégie et mise en œuvre. La stratégie doit se traduire par des actions cumulatives et impactantes, menées en phases parallèles ou successives, tout en reflétant l'harmonie entre les groupes initiateurs et en tirant parti de toutes les ressources disponibles pour accomplir la mission.

## Quatrième étape: Exécution du plan d'action.



La mise en œuvre du plan d'action, effectuée avec professionnalisme, sérieux et détermination, et accompagnée d'une évaluation critique de chaque action, est la clé pour atteindre le changement souhaité. Aucun détail ne doit être négligé, qu'il s'agisse d'activités médiatiques, populaires ou de lobbying auprès des responsables. Chaque action doit être menée avec le sérieux et le professionnalisme nécessaires, car elle contribue à un objectif précis au sein des différents axes d'influence.

## Cinquième étape: Suivi et évaluation.



Il est essentiel de mesurer l'impact et les progrès réalisés, de revoir les hypothèses et d'ajuster les stratégies si nécessaire. L'évaluation n'est pas la fin du plaidoyer, mais le point de départ d'un plaidoyer plus mature et efficace.

## Sixième étape: Gestion et coordination.



Certains considèrent cette étape secondaire, mais l'expérience montre à quel point elle est importante. Une gestion efficace de la campagne et une coordination renforcée entre alliés et partenaires rendent la cause collective et l'atteinte de l'impact réaliste et proche, à l'inverse, un manque de coordination compromet les résultats.

**Figure 3: Le cycle du plaidoyer.**



## IV. Le plaidoyer : outils, étapes et parcours

### Première phase: Identifier ce que nous voulons changer

Lorsqu'une cause ou une violation est identifiée comme une réalité concrète, elle ne relève plus d'un débat abstrait ou d'une simple opinion publique. Elle devient un enjeu prioritaire, touchant directement les individus voulant mener une vie digne. C'est à ce stade que naît une prise de conscience de la nécessité d'agir. Les enjeux essentiels du plaidoyer se construisent alors à partir de l'expérience directe des titulaires de droits, lorsque leurs droits font l'objet de violations.

Les actions de plaidoyer ont progressivement évolué, passant de réactions émotionnelles à des démarches stratégiques fondées sur une approche rationnelle et méthodologique, visant à renforcer l'efficacité et à réduire les risques d'échec. Pour parvenir à un véritable changement, ces questions doivent être abordées avec sérieux et responsabilité, en évitant toute précipitation susceptible d'engendrer de la frustration. La réussite d'un plaidoyer repose sur une approche logique, menée au moment et au lieu appropriés, avec des demandes pertinentes. Elle nécessite une analyse approfondie du problème, une compréhension précise du contexte et une évaluation des capacités, afin de définir avec exactitude le changement à atteindre.

La mise en œuvre de cette démarche s'appuiera sur les outils et étapes suivantes :

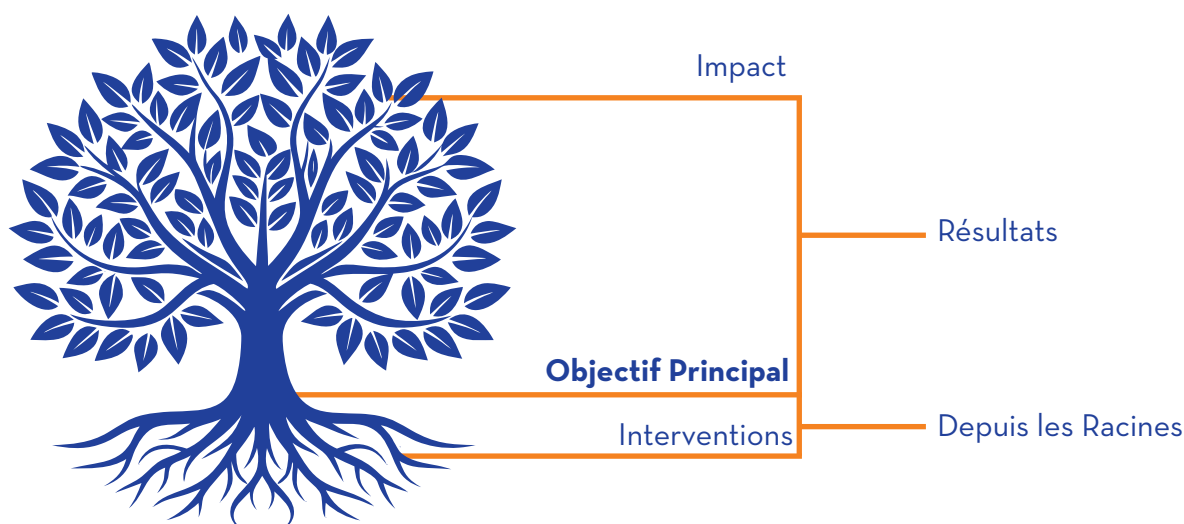
1. Comprendre le problème
2. Comprendre le contexte général
3. Comprendre les parties prenantes et les rapports de force
4. La connaissance de soi

## Comprendre le problème

Cet outil repose sur trois étapes fondamentales:

- a. Identifier le problème à la racine (le tronc de l'arbre):** il s'agit d'une violation directe et flagrante (comme le travail des enfants).
  - b. Identifier les causes profondes (racines de l'arbre):** Le recours à la technique des « cinq pourquoi » permet d'identifier les causes réelles du problème (lacunes législatives, pauvreté, etc.). Le modèle est expliqué étape par étape en note de bas de page .
  - c. Identification des résultats (branches de l'arbre):** Il s'agit des impacts directs et indirects du problème à court, moyen et long terme, tels que la détérioration du système éducatif ou l'aggravation de la pauvreté.
- Après l'analyse du problème, on utilise « l'arbre des solutions », qui transforme chaque élément négatif de « l'arbre des problèmes » en un élément positif. Ainsi, le problème devient un objectif principal, les racines se transforment en solutions, et les résultats négatifs deviennent des impacts positifs attendus.

**Figure 4: L'arbre des solutions.**



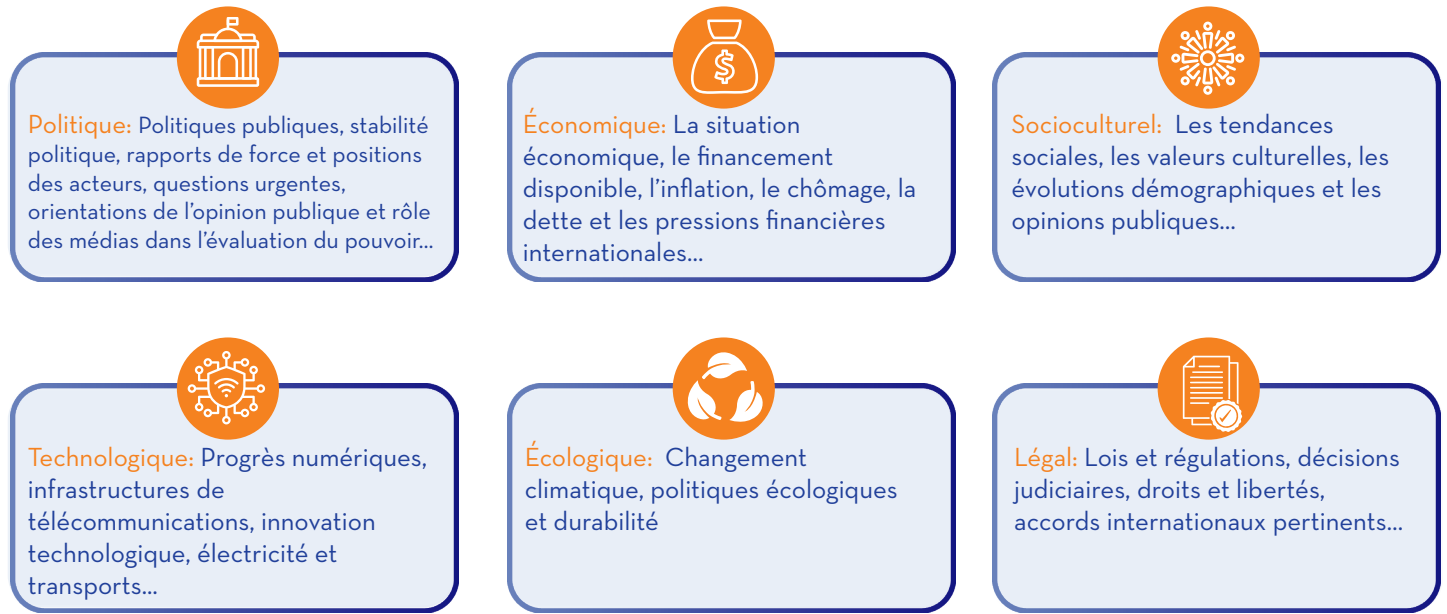
Ce processus permet de formuler une hypothèse de changement claire et d'identifier les acteurs responsables de la prise de décision pour atteindre l'impact souhaité.

## Comprendre le contexte général

L'analyse PESTEL est un outil stratégique utilisé pour comprendre et analyser les facteurs externes (politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et juridiques) qui influencent les campagnes de plaidoyer. Cet outil aide les activistes à :

- 1. Comprendre le contexte général:** Comprendre l'environnement dans lequel ils travailleront.
- 2. Anticiper les défis:** Évaluation de l'ampleur des difficultés et des besoins (tel que la recherche, ou les réformes législatives).
- 3. Mesurer l'état de disposition de la société au changement:** Évaluer la réceptivité et l'engagement du public envers la cause.

L'acronyme PESTEL représente six domaines principaux d'analyse:



Il est important de noter que tous les aspects du cadre PESTEL ne sont pas nécessairement applicables à chaque situation. Une certaine flexibilité dans son utilisation doit donc être prise en considération selon le sujet analysé.

Cette méthodologie constitue une liste de vérification structurée pour analyser le contexte entourant la campagne, afin de suivre les tendances, telles que l'évolution de l'opinion publique ou l'apparition de nouveaux outils numériques. Concrètement, les activistes analysent chaque volet et identifient les principaux facteurs positifs et négatifs avec l'appui d'experts. Cette approche permet d'anticiper les défis, de saisir les opportunités et d'aligner la stratégie du plaidoyer sur le contexte existant.

### Comprendre les parties prenantes et les rapports de force

L'opinion publique se divise inévitablement sur toute question. Il est donc essentiel d'analyser les parties prenantes afin de déterminer l'équilibre des forces et l'ampleur de l'effort nécessaire pour la campagne. Cela se fait à l'aide d'un outil simple qui classe les parties prenantes en trois grandes catégories : les partisans, les opposants et les neutres.

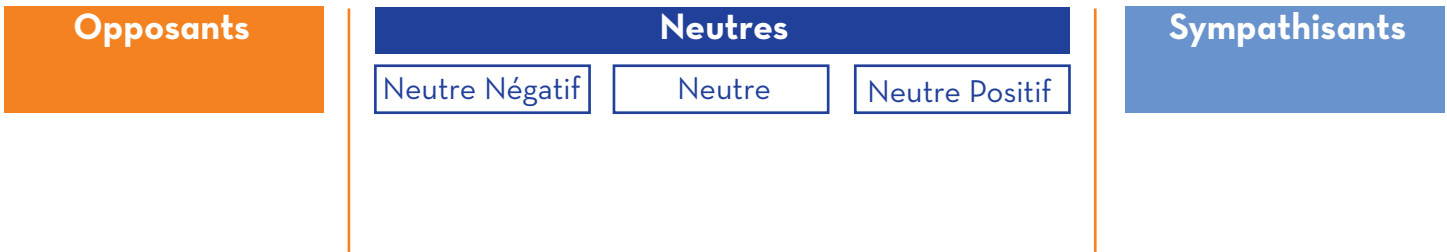
**Première étape:** Il s'agit d'identifier et de nommer chaque partie prenante (partis, syndicats, institutions, etc.) et de la classer avec précision dans l'une des trois catégories, sans suppositions.

**Deuxième étape:** Diviser la catégorie des « neutres » en trois sous-catégories : neutre positif, neutre, et neutre négatif.

**Troisième étape:** Identifier les « opposants » parmi les institutions, les acteurs et les influenceurs.

Cette analyse détaillée aide ensuite la campagne à élaborer des stratégies efficaces pour mobiliser le public et influencer les preneurs de décisions.

Figure 5: Analyse des parties prenantes et des rapports de force.



Le plaidoyer exige une certaine ambition et prise de risque, mais il nécessite également réalisme et responsabilité. Il commence donc par une analyse de soi, c'est-à-dire du groupe initiateur (individus, organisations, partis...). Parmi les outils les plus importants figure l'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces), qui permet de distinguer les facteurs internes des facteurs externes et de comprendre les points de soutien ou les risques auxquels la campagne est confrontée.

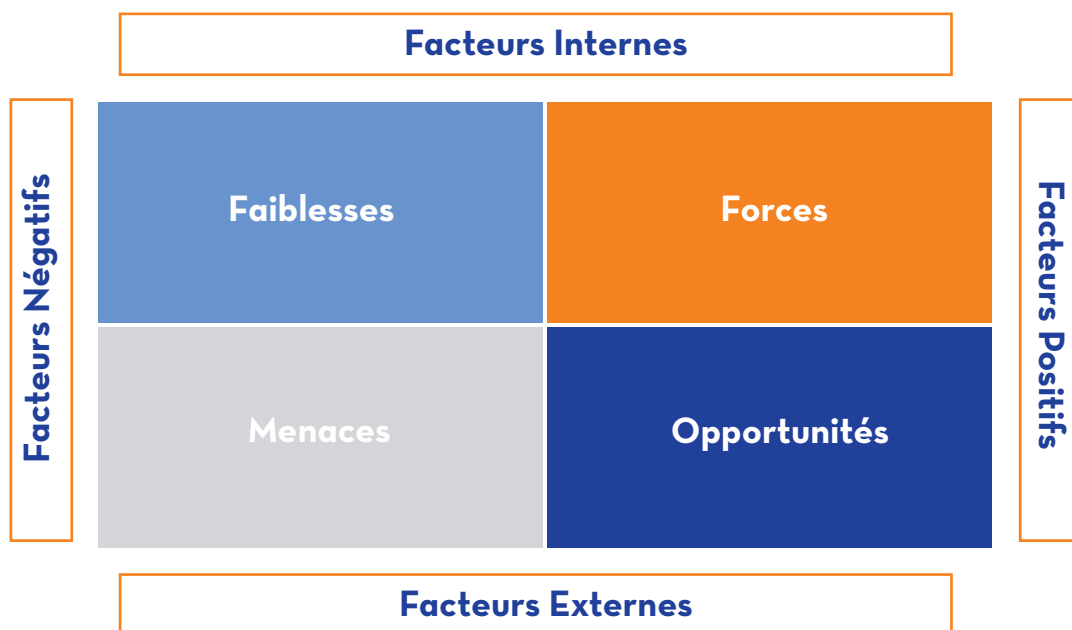
**Les points forts:** : Les ressources, les relations et les personnalités favorables augmentent les chances de succès.

**Les points faibles:** : Facteurs susceptibles de réduire l'efficacité, tels que des recherches limitées, un effectif restreint ou une couverture médiatique insuffisante.

**Les opportunités:** Facteurs externes positifs, tels que le soutien de l'opinion publique, des médias ou des Nations Unies.

**Les menaces:** Obstacles externes, tels que les restrictions sur les libertés ou la concurrence d'autres causes.

**Figure 5: L'analyse SWOT**



## Les étapes pratiques:

Comprendre l'outil et distinguer les facteurs internes des facteurs externes.



Établir un schéma regroupant l'ensemble des facteurs identifiés.



Réviser le schéma afin d'éviter toute confusion.



Élaborer une stratégie visant à tirer parti des forces et des opportunités, tout en traitant les faiblesses et les menaces...



L'analyse doit également être mise à jour en permanence, car les circonstances évoluent, et les négliger constitue un risque pour le processus de changement.



## Deuxième phase: Identifier la stratégie la plus efficace.

### 1. Comprendre les politiques publiques et les cercles décisionnels.

Le politologue américain Thomas Dye a défini la politique publique comme « ce que le gouvernement choisit de faire ou de ne pas faire ». Par « gouvernement », il faut probablement entendre le sens le plus large : l'ensemble des autorités disposant de la légitimité pour adopter des politiques publiques, telles que le parlement, le gouvernement, les ministres, les directeurs généraux, les administrations et services, voire au niveau des municipalités. La compréhension par le groupe initiateur du fonctionnement des politiques publiques et des acteurs responsables de leur adoption permet d'identifier les voies de réforme et de restitution des droits, tout en mesurant l'effort nécessaire pour proposer des alternatives réalistes conformes aux mécanismes de prise de décision.

Les politiques publiques se concrétisent dans le monde de manière à peu près similaire, et se présentent ainsi (modèle basé sur les classifications des politiques publiques au Liban):

**Tableau 3: Classification des politiques publiques au Liban.**

| La politique publique                 | se matérialise à travers                                              | les acteurs (Présidence, pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire, ainsi que les administrations officielles)                                                                                                    |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La constitution                       | Un texte défini comme « la loi fondamentale et suprême de tout État » | Adoptée par une majorité des deux tiers des membres du Parlement.                                                                                                                                                   |
| Les traités et accords internationaux | Un texte fondé sur des articles de loi et des règlements exécutifs    | -Négociation et signature: le gouvernement (souvent par l'intermédiaire du ministre des Affaires étrangères).<br>-Ratification: le Parlement à la majorité simple.<br>-Promulgation: le Président de la République. |
| Les lois                              | Un texte écrit constitué de règles de droit générales et abstraites.  | -Adopté par le Parlement<br>-Promulgué par le Président de la République<br>-Il appartient au gouvernement de s'assurer de sa mise en œuvre                                                                         |

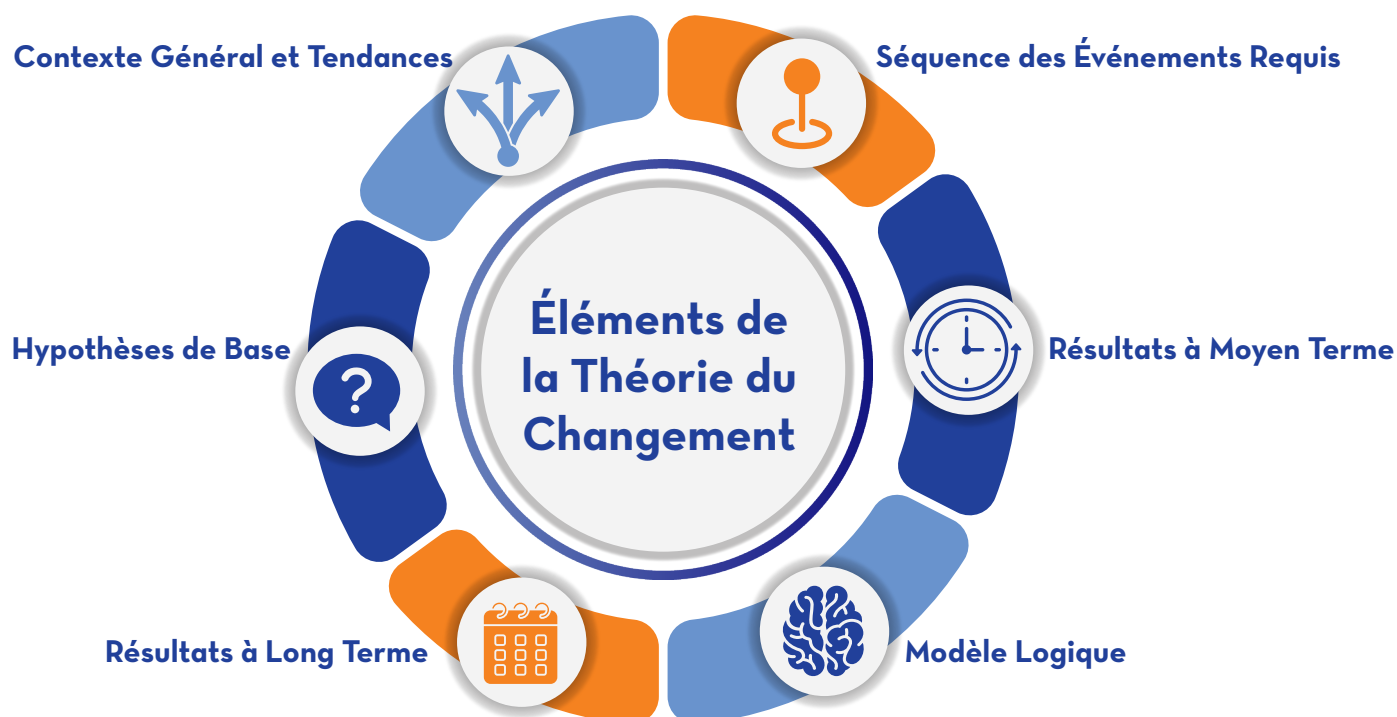
|                                        |                                                            |                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>La politique publique</b>           | <b>se matérialise à travers</b>                            | <b>les acteurs (Présidence, pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire, ainsi que les administrations officielles)</b>                                                                |
| <b>Les décrets législatifs</b>         | Textes à caractère exécutif                                | Elle est promulguée par le gouvernement sur délégation du Parlement.                                                                                                                   |
| <b>Décrets et règlements exécutifs</b> | Décrets gouvernementaux, décrets exécutoires et décisions. | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Décrets gouvernementaux : décision collective du gouvernement</li> <li>- Décrets exécutifs: ministre</li> <li>-Décisions : ministre</li> </ul> |
| <b>Les Décisions administratives</b>   | Dispositions spécifiques                                   | Les ministres, les autorités locale, les directeurs généraux, les administrations publiques                                                                                            |

La réalisation de cette classification permet d'obtenir une idée claire des dysfonctionnements auxquels notre campagne est confrontée, son cadre réglementaire, ainsi que de l'acteur décisionnel clé, qu'il s'agisse d'un individu ou d'un groupe. Cela contribue à identifier les outils d'action et les mécanismes d'influence les plus efficaces. Ce processus permettra d'identifier les centres décisionnels que la campagne ciblera directement et les groupes qui seront ciblés indirectement.

## 2. Identification des objectifs

Une compréhension approfondie de la problématique permet aux activistes de définir clairement les objectifs de leur campagne. C'est ici que la théorie du changement intervient comme un outil permettant de transformer les ambitions en plans d'action. Elle établit un cadre flexible reliant les résultats attendus aux activités, tout en tenant compte du contexte, des hypothèses et des opportunités. Contrairement aux outils rigides, la théorie du changement offre une capacité d'adaptation aux environnements en évolution et améliore la coordination, l'évaluation et la redevabilité.

**Figure 7: Les éléments de la théorie du changement.**



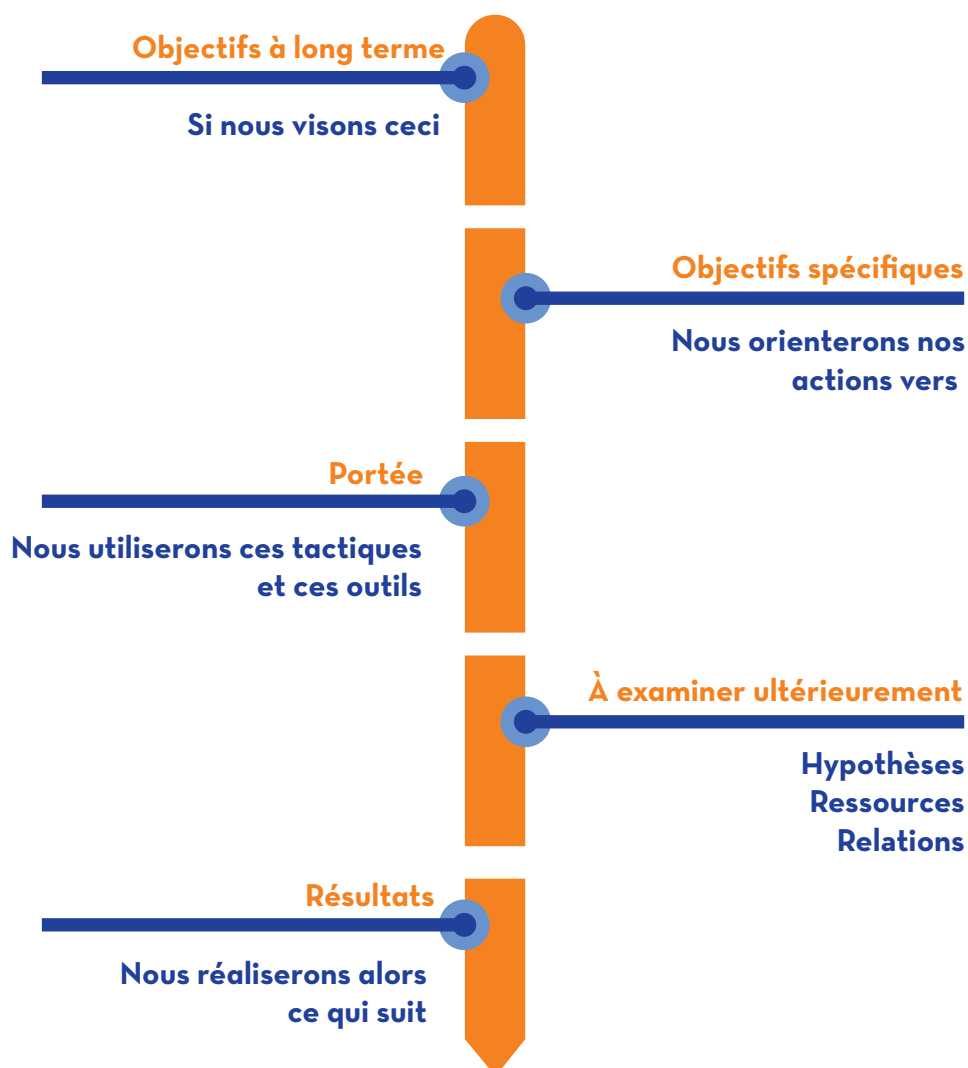
## Pour développer une théorie du changement opérationnelle, il convient de déterminer :

- Le contexte général et les parties prenantes influentes.
- L'objectif à long terme et les résultats intermédiaires.
- La succession d'événements prévus menant au changement.
- Les hypothèses fondamentales sur lesquelles repose la stratégie.
- Le modèle logique qui illustre la relation entre les ressources, les activités, les résultats et l'impact.

### Les étapes opérationnelles consistent à:

- 1 Définir l'objectif global et les objectifs spécifiques.
- 2 Sélectionner les outils de changement (recherche, plaidoyer, assistance juridique...).
- 3 Vérifier la mise en œuvre en révisant les hypothèses, en mobilisant les ressources et en consolidant la coopération avec partenaires et acteurs clés.

Figure 8: Les résultats.



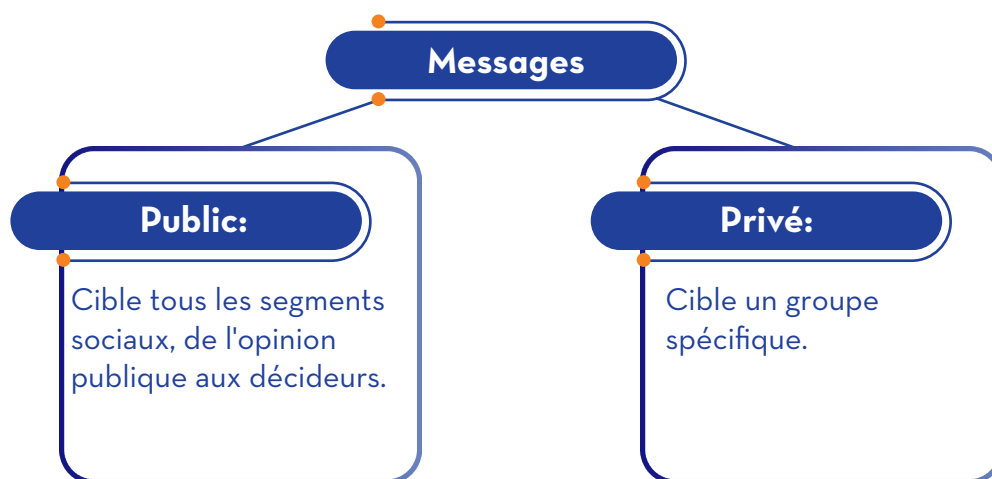
Après avoir examiné ce qui précède :  
Nous serons en mesure de déterminer les résultats attendus.  
Cela s'appuiera sur une méthodologie de questionnement du type : « Si... alors... ».  
Les relations se présenteront ainsi

### 3. Les messages clés

Les messages des campagnes de plaidoyer constituent la pierre angulaire du processus revendicatif. ONU Femmes (UN Women) définit les messages clés comme étant “un énoncé concis qui identifie la cause pour laquelle un soutien et un plaidoyer sont sollicités, son objectif global, précise ce que nous cherchons à accomplir et expose les raisons qui le justifient.” Le but de ce message étant d’encourager l’engagement actif du destinataire en faveur de la cause.

Dans le cadre des campagnes de plaidoyer pour les politiques publiques, un message se définit comme un “énoncé ou un ensemble d’énoncés concis et cohérents qui expliquent la campagne et ses objectifs, présentent des arguments solides sur la nécessité du changement et incluent un appel clair à entreprendre une action spécifique ». Le message a pour objectif de rendre accessibles les enjeux complexes, en les présentant de manière claire et pertinente pour le public concerné, qu’il s’agisse des cercles décisionnels, de l’opinion publique ou des “influenceurs et influenceuses”.

**Figure 9: Les messages**



Il convient donc de distinguer deux types essentiels de messages dans les campagnes de plaidoyer :

#### Les messages généraux :

- Communiquent la revendication principale de la campagne.
- S’adressent à l’ensemble des segments de la société.
- Fournissent les arguments en faveur de la réforme souhaitée.
- Définissent clairement l’action requise et l’acteur chargé de l’entreprendre.

#### Les message ciblés:

- Adaptés aux préoccupations et à la perception d’un public spécifique.
- Fournissent des arguments convaincants et des preuves illustrant pourquoi ces groupes devraient s’engager.
- Contiennent un appel concret à l’action pour le destinataire (call for action)

## Les objectifs stratégiques des messages de plaidoyer :

Les campagnes de politiques publiques s'appuient sur des messages visant à atteindre plusieurs objectifs stratégiques, parmi lesquels figurent notamment :

|                                                     |                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Renforcer la sensibilisation:                       | Mettre en valeur une problématique spécifique et l'intégrer dans le débat public.                                                                              |
| Consolider le soutien:                              | Mobiliser et regrouper les partisans de la cause, qu'ils soient des individus ou des organisations.                                                            |
| Convaincre les cercles décisionnels:                | Influencer les opinions et les attitudes des responsables qui ont le pouvoir de changer les politiques publiques.                                              |
| Inciter à l'action:                                 | Encourager le public concerné à entreprendre des démarches concrètes comme signer une pétition, participer à une manifestation ou contacter ses représentants. |
| Transformation des perceptions et des comportements | Influencer l'opinion publique et faire évoluer les perceptions sociales et culturelles concernant l'enjeu en question.                                         |

### Spotlight

Mobilisation pour l'abrogation de l'article 522 en Jordanie et au Liban

Initiative communautaire: menée par des associations de la société civile pour mettre fin à la disposition légale autorisant l'impunité du violeur en cas de mariage avec sa victime.

Son message principal: "Une robe blanche ne cache pas le viol" au Liban et en Jordanie " l'Article\_308 constitue un crime"

Raison de son efficacité:

Elle remet en question les idées reçues: Le message s'attaque directement à la fausse conception selon laquelle un mariage pourrait disculper un viol, et affirme que l'acte constitue un crime impardonnable.

Frappante et directe : L'emploi de l'expression « crime » a produit un impact considérable en transformant la discussion d'une question d'honneur et de coutumes sociales en une problématique pénale qui concerne les droits humains.

A un objectif précis: Mettre l'accent sur les numéros des articles concernés (308 en Jordanie et 522 au Liban) a contribué à clarifier et à préciser l'objectif aux yeux des législateurs et du public.

Référence: The Legal Agenda, <https://shorturl.at/ZOBV3>

## Formes et types de messages:

Le succès d'un message de plaidoyer repose sur l'intégration harmonieuse du style, du contenu et du moyen de communication. L'expérience a démontré que l'usage d'un langage simple et direct, pourvu qu'il soit compréhensible, authentique et percutant est le moyen le plus efficace pour la communication du message et pour parvenir à l'impact recherché. Dès lors, le contenu s'articule autour du style, qui à son dépend d'autres facteurs. Il est toutefois possible de classer les critères qui le définissent comme suit:

- Simple
- Brèf
- Clair
- Pertinent
- Cohérent
- Ciblé

- Résume et synthétise la problématique
- Propose des solutions
- Indique clairement ce qui est requis et fournit des preuves
- Agit à la fois sur la raison et l'émotion

## 4. Stratégies et tactiques

« La stratégie sans tactique est le chemin le plus lent vers la victoire. La tactique sans stratégie est le bruit qui précède la défaite. », L'art de la guerre, Sun Tzu

Avant de se pencher sur les stratégies et tactiques d'influence, l'expérience de terrain montre que le groupe initiateur doit se positionner sur certaines questions fondamentales lesquelles facilitent la progression vers l'objectif:

### Nouer des liens étroits avec le gouvernement: Un avantage ou un inconvénient?

Le groupe initiateur doit déterminer s'il est prêt à établir des relations avec les autorités. Le modèle d'analyse suivant peut se révéler utile à cet effet:

| Les avantages                                                                                                     | Les inconvénients                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Le contact direct et personnel renforce la confiance entre les parties.                                           | La communication peut demeurer limitée à un nombre réduit d'organisations.                                                                                                                                                                         |
| Il est essentiel d'offrir cette possibilité avant d'entamer les consultations.                                    | Les consultations ne se déroulent pas dans un cadre de transparence totale auprès de l'ensemble des bénéficiaires.                                                                                                                                 |
| La communication avec les institutions publiques peut être entamée par le biais des représentants parlementaires. | Il existe un risque que les débats parlementaires soient influencés, voire orientés, par certains groupes de pression susceptibles de bénéficier de financements du secteur privé, situation souvent interprétée comme un recul de l'indépendance. |
| Elle ouvre la voie à une influence directe et à la création de partenariats durables                              | Fragilisation de la confiance du public.                                                                                                                                                                                                           |

### Faut-il mener des campagnes collectives?

1+1=3

Les campagnes collectives coordonnées apportent une force et un impact renforcés grâce à la mutualisation des ressources et des expertises ; elles offrent également une légitimité sociale plus large et une protection face aux pressions, tout en renforçant la durabilité des actions. En revanche, certains privilégient une direction unilatérale permettant de gagner en rapidité et de s'appuyer sur une expertise spécialisée estimant que le travail collectif mobilise davantage de temps et d'efforts. Le principal enjeu consiste à déterminer le profil des partenaires, les mécanismes décisionnels et à garantir que la campagne échappe à tout compromis susceptible de fragiliser ses objectifs.

Nous avons examiné les campagnes collectives à travers six critères pour en tirer les avantages et les inconvénients:

| En ce qui concerne                 | Les avantages                                                                                                                 | Les inconvénients                                                                                                                            |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Force et l'influence</b>        | La convergence des efforts renforce la capacité d'influence au niveau des cercles décisionnels et de l'opinion publique.      | Les divergences entre les différents partenaires peuvent affaiblir le message de la campagne.                                                |
| <b>La Légitimité et protection</b> | Cela confère une plus grande légitimité à la campagne qui reflète des revendications qui dépassent celles d'une seule entité. | Cette coalition pourrait être accusée d'agir davantage par calcul politique ou opportunisme que par engagement en faveur des droits humains. |
| <b>Les ressources</b>              | Le partage des ressources (connaissances, savoir-faire, financement, réseaux) réduit les coûts pour les parties impliquées    | Risque d'injustice dans la répartition ou le contrôle des ressources.                                                                        |
| <b>La durabilité</b>               | Assure la continuité de la campagne, même en cas du départ d'un des partenaires ou de l'affaiblissement de ses performances.  | Difficultés à maintenir l'intérêt du groupe et sa cohésion sur le long terme.                                                                |
| <b>La gestion de la campagne</b>   | La répartition des rôles et des responsabilités améliore le rendement.                                                        | La prise de décision prend du temps en raison du nombre de parties impliquées.                                                               |

Nous résumons ci-dessous les leçons tirées de l'implémentation de partenariats qui permettent de limiter les obstacles auxquels la campagne pourrait faire face:

| Les obstacles potentiels                     | Les alternatives                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Une vision différente                        | Planification et l'établissement des fondements et des principes de manière collaborative.                                                                                                                                                           |
| Structure et processus de prise de décisions | Mise en place d'un règlement interne précisant les mécanismes démocratiques, la structure organisationnelle, l'évaluation des étapes, la participation des partenaires, ainsi que le développement de partenariats et la répartition des ressources. |
| Élaboration d'un plan d'action commun.       | Déviation du discours ou de la campagne par l'un des partenaires                                                                                                                                                                                     |

## L'exclusion des titulaires de droits.

Dans ce cadre dialectique, l'efficacité de la campagne se trouve confrontée à deux défis majeurs. Le premier relève de la légitimité, dans la mesure où ce sont les titulaires de droits, les premiers concernés par la cause qui confère la légitimité à toute entité, autorité ou structure sociale. Son absence peut entraîner une déviation de la campagne, notamment par l'instrumentalisation des ayants droit (personnes bénéficiaires ou concernées par ces droits) par des acteurs qui y sont opposés. Le second défi relève du domaine de la durabilité, plus l'implication des titulaires de droits est renforcée et leurs capacités développées, plus la cause gagne en solidité et en durabilité. À l'inverse, une participation limitée, sans transition du statut de bénéficiaires au statut de partenaires constitue un risque majeur pour la continuité de nos campagnes.

## 5. Stratégies orientées vers l'impact

L'identification de stratégies dans les campagnes de plaidoyer permet de faire évoluer l'équipe vers une approche "marketing-impact", à l'image du marketing dans le monde des affaires, qui repose sur l'innovation et offre une valeur à la clientèle. Toutefois, dans le cadre du plaidoyer, la valeur créée est destinée à la société dans son ensemble. La réussite requiert un effort soutenu, une vision claire et une forte détermination, dans la mesure où il n'existe pas de raccourcis comme c'est le cas dans le monde des affaires.

(Il est recommandé de se référer à l'annexe Conduire le changement transformationnel/Leading Transformational Change).

Une évolution de la perception du plaidoyer pourrait faciliter la réalisation des objectifs fixés par ces campagnes. Ainsi, les campagnes en cours peuvent s'appuyer sur six piliers fondamentaux:

### Figure 10: Renforcement des capacités du groupe d'initiative et de ses alliés

#### Renforcement des capacités du groupe d'initiative et de ses alliés

La mobilisation

Les médias

Networking

La pression

Les lobbys

#### Renforcement des capacités du groupe d'initiative et ses alliés

Développement des compétences, connaissances et outils du groupe initiateur et de ses alliés, afin de renforcer leur efficacité dans la planification, l'exécution et l'impact, par le biais de (exemples).

- Formations à la rédaction de messages de plaidoyer et à la formulation de politiques publiques.
- Ateliers de formation à de négociation avec les décideurs.

- Approfondissement des connaissances et de la compréhension de la cause.
- Simulations de sessions avec des journalistes ou des parlementaires

## La mobilisation

Mobilisation et engagement d'individus et de communautés spécifiques, soutenant la cause et participant aux activités de la campagne. Il est également possible de cibler des groupes ayant une influence directe sur les cercles décisionnels, comme :

- Lancement de pétitions populaires ou en ligne.
- Organisation de rassemblements pacifiques ou de veillées symboliques.
- Campagnes sur les réseaux sociaux pour encourager la participation.
- Recrutement de bénévoles pour soutenir les activités sur le terrain.

## Les médias et stratégies de communication

Recours aux médias traditionnels et digitaux pour diffuser les messages et façonner l'opinion publique autour de la cause, comme par exemple :

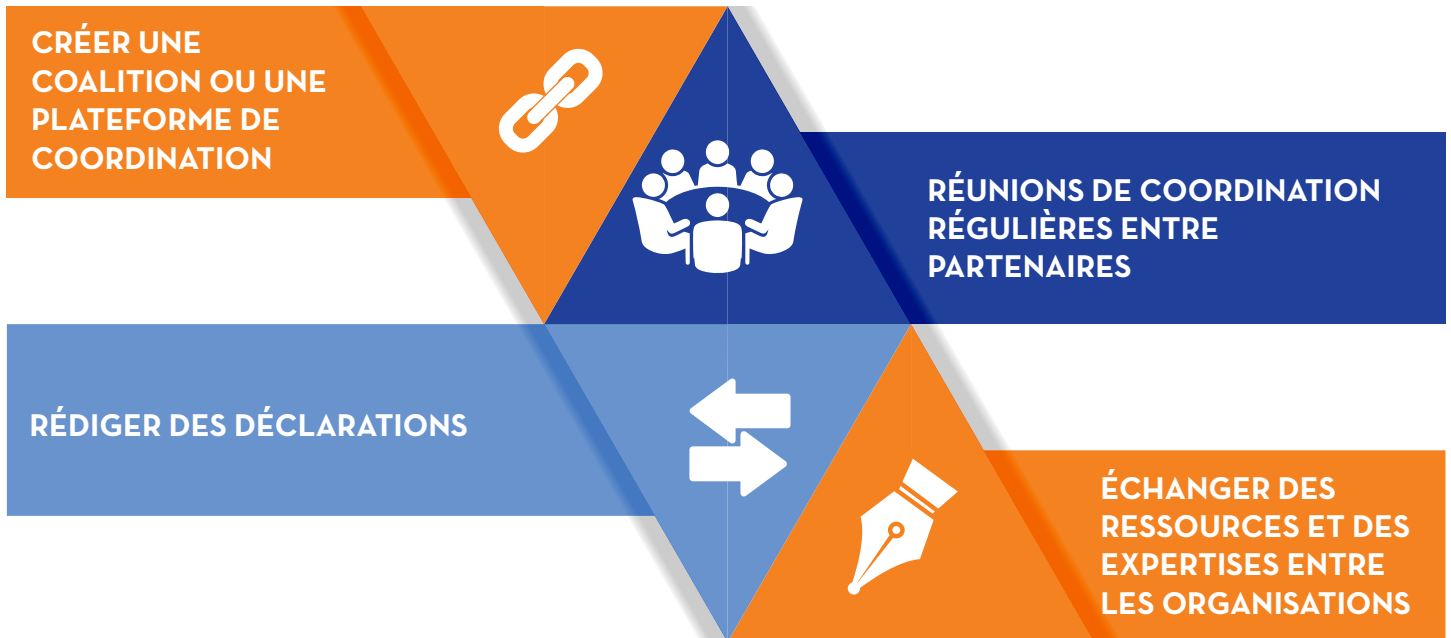
**Figure 11: Les médias**



## Le développement de réseaux et de coalitions:

Construction de coalitions et de partenariats entre les organisations de la société civile, les syndicats, les mouvements de jeunesse et d'autres acteurs afin de renforcer le pouvoir d'influence. Valoriser les individus mobilisés et motivés à soutenir la cause, en les mettant en relation avec leurs homologues au sein de la campagne, par exemple:

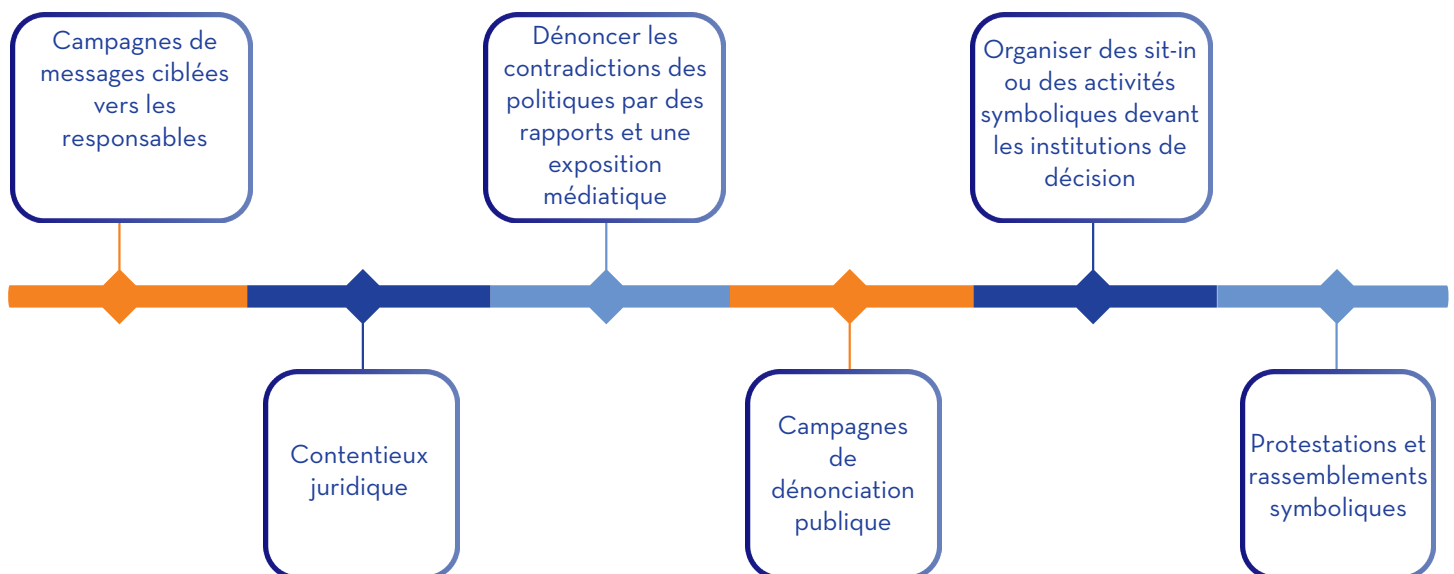
**Figure 12: Le développement de réseaux et de coalitions (Networking)**



## Les tactiques de pression

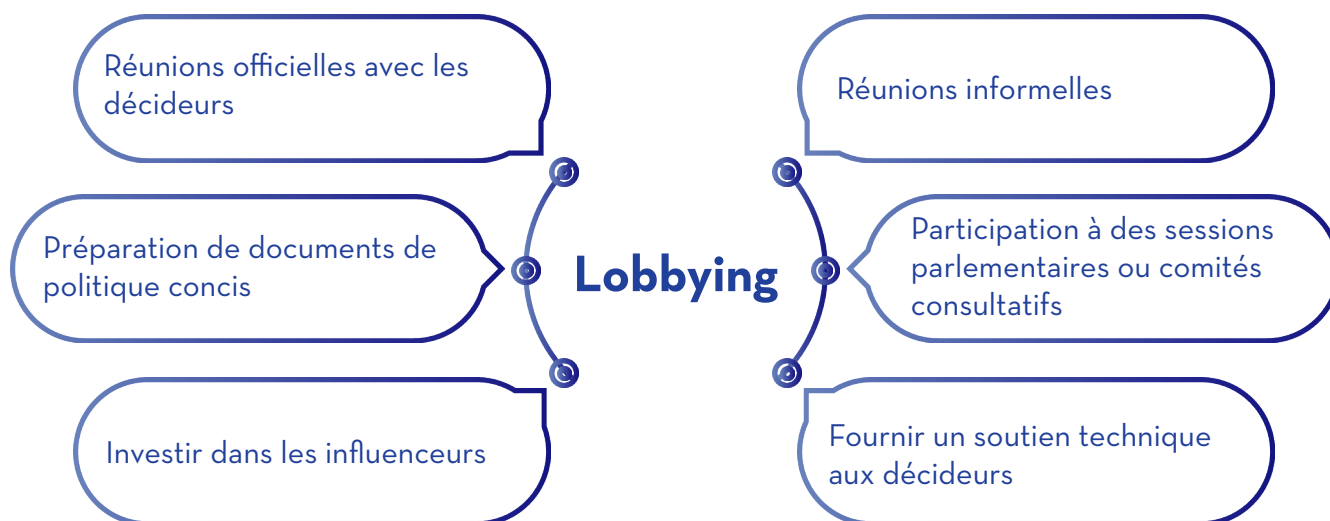
Utilisation de méthodes pacifiques pour exercer une pression publique sur les cercles décisionnels pour pousser l'adoption du changement souhaité, pouvant prendre la forme de pressions positives ou négatives/ Par exemple:

**Figure 13: Les tactiques de pression**



## Le lobbying

Influence directe sur les cercles décisionnels à travers des dialogues et négociations ciblés visant à les convaincre de modifier ou d'adopter une politique spécifique, comme par exemple:



Les tactiques varient en fonction des transformations et du déroulement de la campagne. Il est toutefois important d'en souligner certaines considérées comme étant fondamentales, avant d'adopter ensuite différentes tactiques selon les besoins. Quelques tactiques fondamentales:

### Une argumentation rationnelle

Adapter les messages à la raison et aux émotions du public concerné au lieu de se limiter aux statistiques et données.

### Assistance juridique

Maîtriser les options légales renforce la résilience de la campagne et sa capacité à obtenir des résultats.

### Mobilisation des acteurs influents

Utiliser des références fiables pour faciliter la transmission des messages de la campagne aux cercles décisionnels et ouvrir des canaux de dialogue.

### Tactiques internes et externes

Articuler les actions directes auprès des cercles décisionnels et les activités externes selon les réponses des acteurs concernés.

## La technologie et les médias modernes

Utiliser les plateformes digitales pour atteindre le public, en tenant compte des caractéristiques de chaque plateforme et du rôle des influenceurs sur celles-ci.

Il est cependant nécessaire de souligner que ces objectifs doivent être atteints par les moyens suivants :

1

Etablir de la crédibilité et la confiance

2

L'indépendance

3

Une identité visuelle percutante

4

Se concentrer sur le message de la campagne, ne pas éviter la confrontation de ceux qui s'y opposent.

5

Les témoignages personnels

6

Offrir des moments de légèreté

7

Présenter les statistiques, données et informations complexes de manière attrayante

8

Gagner en légitimité en impliquant les personnes concernées

## Troisième phase: Répartition du plan d'action

La répartition du plan d'action dans les campagnes de plaidoyer en parties claires, avec des responsabilités définies et des objectifs mesurables est essentiel pour générer un impact concret. Cette approche renforce la clarté, le sentiment d'appartenance et la responsabilité individuelle, tout en limitant la dispersion et les redondances. Elle renforce également la capacité de la campagne à influencer les décideurs, à construire de larges coalitions et à gagner la confiance du public. L'expérience du Plan de Développement Durable 2030 a démontré que diviser les objectifs en sous-objectifs et les adapter aux contextes nationaux permet de transformer ces objectifs en politiques et initiatives locales, et que la participation collective ainsi que les partenariats sont indispensables pour obtenir les résultats souhaités.

Pour garantir une répartition efficace, il est nécessaire de vérifier que les critères suivants sont respectés:

**Cadre temporel et étapes:** associer chaque étape aux résultats concrets et non seulement au temps.

**Ressources disponibles et nécessaires:** évaluer les financements, les ressources humaines et les informations.

**Séquence des activités:** planifier les activités en capitalisant sur les résultats antérieurs.

**Définition des rôles et responsabilités:** choisir les personnes en fonction de leurs compétences pour garantir la réalisation de l'impact souhaité.

**Indicateurs de mesure:** Mise en place d'indicateurs prédéfinis pour mesurer l'évolution de l'impact de la campagne.

**Gestion des risques:** identifier les risques potentiels et élaborer des plans pour y faire face.

**Activités de financement:** intégrer la mobilisation des ressources dans le plan d'action.

Un tel cadre assure une organisation claire de la campagne et renforce son efficacité dans la poursuite de ses objectifs.

## Quatrième phase: Exécution du plan d'action

La phase de mise en œuvre est au cœur de la campagne : elle transforme les plans en réalité concrète. Son succès dépend d'un leadership central affirmé, d'équipes responsables et sur une répartition du travail en contextes tactiques de courte durée, ainsi qu'un retour d'information continu. L'utilisation des ressources disponibles tout en assurant la documentation, le suivi et une flexibilité calculée permet l'accumulation de l'expérience et l'atteinte de l'impact recherché, tout en renforçant le moral et la motivation de l'équipe. Pour garantir l'efficacité de l'exécution du plan d'action:

**Direction centrale et comités locaux:** Assurer le suivi de l'exécution et des obstacles rencontrés, capitaliser sur les résultats, tout en répartissant les responsabilités localement pour maximiser l'impact.

**Répartir l'exécution du plan d'action sur des cycles courts "Contextes tactiques":** Fixer des objectifs précis pour chaque cycle, y consacrer un travail intensif, et procéder à une évaluation rapide avant de passer à la phase suivante.

**Petites équipes indépendantes:** La répartition des équipes par domaine (mobilisation, communication, logistique) favorise à la fois la rapidité d'exécution et la responsabilité.

**Retour d'informations rapide:** Évaluer chaque activité afin de mesurer son impact et d'assurer une amélioration continue.

**Démarrer avec les ressources disponibles:** Initier l'action même si les ressources sont limitées et les élargir progressivement.

**Documentation continue:** Documenter l'expérience et les connaissances acquises.

**Flexibilité calculée:** Ajuster le calendrier si nécessaire sans interrompre le travail, tout en valorisant le moral pour renforcer la motivation collective.

Avec cette approche, la phase de mise en œuvre dépasse la simple exécution des plans, elle constitue un processus structuré, suivi étape par étape, permettant de mesurer les réalisations, d'identifier les forces et les faiblesses, et d'ajuster rapidement la trajectoire si nécessaire. Grâce à une organisation claire, à la répartition précise des rôles et à de courts cycles tactiques, les efforts de l'équipe se traduisent par un impact tangible et durable, générant des résultats mesurables et efficaces.

## Cinquième phase: Le suivi et l'évaluation

Le suivi et l'évaluation du plaidoyer sont des domaines en expansion rapide, intégrant diverses méthodes et approches qui aident à comprendre les interventions et à collecter et analyser les données, tant pour documenter les activités réalisées que pour comprendre les causes des résultats et de l'impact. Le processus de suivi et d'évaluation nécessite:

**Veille et analyse continue:** Surveiller les évolutions du contexte, des relations et des comportements, tout en restant ouvert aux effets inattendus, et en s'appuyant sur diverses sources de données.

**Stratégie et orientation:** Disposer d'une stratégie claire et d'une théorie explicite du programme, définissant comment les activités sont ciblées pour atteindre des objectifs multiples.

**Gestion et résultats:** Suivre la mise en œuvre des activités selon les critères prévus afin de garantir la qualité et de corriger toute défaillance.

**L'impact et les résultats:** Mesurer l'ampleur du changement et analyser l'impact des interventions sur les bénéficiaires et les cercles décisionnels.

**Comprendre les causes:** Identifier et interpréter les causes de succès ou d'échec des interventions pour renforcer l'apprentissage organisationnel et optimiser les performances futures.

### Définitions pratiques:

#### Le suivi

analyse continue de la progression du projet vers les résultats planifiés, qui inclut la collecte de données quantitatives et qualitatives sur les activités, les effets, l'engagement des cibles et l'impact sur les bénéficiaires, afin de réajuster le projet et de prendre des décisions rapidement.

#### L'évaluation

démarche systématique et objective permettant d'analyser une activité, un projet ou une stratégie à différents moments de sa mise en œuvre, en vue de tirer des enseignements et de renforcer l'efficacité des actions.

En somme, le suivi-évaluation constitue un levier essentiel pour assurer l'adaptabilité, l'efficacité et l'impact des campagnes de plaidoyer.

En quoi le suivi et l'évaluation des campagnes de plaidoyer se distinguent-ils du suivi et de l'évaluation programmatiques ?



La conception des interventions dans les campagnes de plaidoyer détermine directement les approches possibles en matière de suivi et d'évaluation. La principale différence entre le suivi et l'évaluation réside dans la nature des indicateurs, les méthodes de mesure des progrès et les méthodologies d'évaluation.

Les initiatives de plaidoyer sont souvent :

**Complexe et multilatérale:** Elles impliquent des coalitions d’acteurs divers et sont fortement influencées par des facteurs externes liés aux processus décisionnels.

**Flexible et variable:** Les stratégies et objectifs de la campagne s’ajustent rapidement aux évolutions politiques et aux opportunités disponibles.

**Longue durée:** Le changement des politiques est un processus progressif dont les effets peuvent se manifester après la fin de l’initiative.

**Plutôt qualitatives que quantitatives:** , les indicateurs de plaidoyer portent souvent sur la qualité de l’impact, tels que l’évolution des attitudes, l’élargissement des alliances, le renforcement de la participation ou l’amélioration du dialogue avec les décideurs, plutôt que de se limiter à des données et résultats quantitatifs.

Parmi les défis additionnels figure la collecte de données auprès des décideurs, qui peuvent être des adversaires, ce qui limite les chances d’obtenir des retours fiables et sincères.  
En somme, la réussite du suivi et de l’évaluation dans les campagnes de plaidoyer repose sur une forte flexibilité, des indicateurs avancés et une compréhension approfondie du contexte politique et social, afin de maximiser l’adaptabilité et la pertinence de la mesure de l’impact.

**Tableau 4: Activités de suivi et d'évaluation**

| Activités clés de suivi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Activités clés d'évaluation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Assurer la coordination avec l'équipe projet pour intégrer les activités dans la planification.</li><li>- Mettre en place des standards d'exécution, modèles de rapports et documents de référence.</li><li>- Former le personnel aux standards et fournir les exemplaires nécessaires.</li><li>- Collecte et analyse hebdomadaire et mensuelle des rapports et statistiques, avec répartition des données par sexe, âge et région.</li><li>- Suivi mensuel des activités et des indicateurs, avec visites sur le terrain et participation aux événements pour assurer qualité et ciblage.</li><li>- Assurer un retour (feedback) régulier à l'équipe et suggérer des solutions pour optimiser les performances.</li><li>- Archivage de tous les rapports et documents sous forme électronique et papier, tout en assurant la disponibilité des méthodes de</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Préparer et réaliser les évaluations par un acteur externe, y compris la rédaction des termes de référence et la publication de l'appel à un consultant ou une société qualifiée.</li><li>- Former un comité pour analyser les propositions, sélectionner le consultant de manière compétitive et procéder à la contractualisation.</li><li>- Examiner et valider les outils de collecte de données afin de garantir la couverture de tous les indicateurs du projet.</li><li>- Coordination avec le consultant lors de la collecte des données et de la révision de l'ébauche du rapport.</li><li>- Validation de la version finale de l'évaluation.</li></ul> <p><b>Principaux types d'évaluations réalisées par les acteurs du développement avant, pendant et après la mise en œuvre des projets :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Évaluation des besoins (needs assessment)</li><li>- Enquête initiale (baseline survey)</li><li>- Examen à mi-parcours (mid-term review)</li><li>- Examen final/Évaluation finale (final review/final evaluation)</li><li>- Enquête finale (end-line survey)</li><li>- Évaluation d'impact (impact assessment)</li></ul> |

Il convient également de souligner que le succès de la campagne repose non seulement sur les éléments précédemment mais dépend d'un suivi et d'une évaluation attentifs et continus. Dès la phase de planification, les programmes professionnels intègrent des plans de suivi et d'évaluation en sélectionnant des indicateurs précis, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs. Des étapes clés sont définies pour mesurer les résultats et vérifier si les hypothèses formulées ont produit l'impact attendu. L'accent est mis sur l'analyse des causes et sur l'identification des méthodes permettant d'améliorer continuellement la performance.

## 8 V. Plaidoyer pour les politiques publiques dans le contexte Arabe

### Six expériences concrètes : du travail civil au changement structurel

Les expériences de plaidoyer dans des contextes fragiles et/ou divers de la région arabe montrent que le changement des politiques publiques ne peut se limiter à un simple discours sur les droits. Il nécessite des démarches stratégiques combinant l'analyse du problème, la compréhension du contexte, la construction de partenariats, le choix d'outils adaptés et l'articulation des valeurs des droits avec l'intérêt général. Ce chapitre examine six études de cas issues de l'Irak, de l'Égypte, de la Tunisie, de la Jordanie, et du Liban, mettant en lumière la manière dont la société civile peut exercer un impact sur les politiques publiques malgré les contraintes politiques, juridiques et sociales.

La valeur ajoutée révélée par ces expériences réside dans le fait qu'elles démontrent que le changement est réalisable dès lors qu'une planification rigoureuse, un suivi continu et une coordination constante entre les différents acteurs sont assurés, quelles que soient les circonstances et les défis. Ces expériences mettent également en évidence leur lien étroit avec les objectifs de développement durable, renforçant ainsi le sentiment que l'ensemble des parties prenantes s'approprient collectivement les résultats et contribuent à assurer l'inclusion ainsi que la durabilité à long terme.

Les enseignements que ces expériences nous offrent, et que nous pouvons appliquer à l'ensemble des enjeux futurs, sont les suivantes:

- Quelles que soient les pressions extérieures, nous devons privilégier le dialogue direct pour atteindre l'objectif visé.
- La flexibilité, la disponibilité des ressources et la persévérance à long terme sont trois éléments essentiels à la réalisation des objectifs de plaidoyer.
- La gestion des questions d'intérêt public exige de mettre de côté l'«ego» et de se concentrer sur le fond du problème.
- Plus les détenteurs de droits et les parties prenantes sont activement impliqués, plus les campagnes gagnent en impact et en efficacité.
- Aucune campagne de plaidoyer ne peut réussir sans une organisation interne efficace, permettant de coordonner les efforts et d'améliorer les résultats obtenus.



### **L' Association tunisienne de la protection de la nature et de l'environnement de Korba**

L'association intervient dans les domaines suivants:

- Sensibilisation et promotion des concepts environnementaux.
- Développement de l'esprit de citoyenneté environnementale chez les jeunes et les populations locales.
- Contribution à la protection des écosystèmes, du patrimoine naturel et de la biodiversité de la région.
- Encouragement de l'esprit d'initiative et soutien aux projets verts

### **Objectifs de développement durable : 16 ,13 ,6**

L'expérience de l'Association tunisienne de la protection de la nature et de l'environnement de Korba offre un modèle pratique de plaidoyer environnemental fondé sur des données probantes, en réponse à une menace nationale croissante selon laquelle la Tunisie pourrait entrer dans une phase de pénurie d'eau. Cette expérience est née d'une lecture objective d'indicateurs climatiques et environnementaux préoccupants, associées à une mauvaise gouvernance du secteur de l'eau et à l'absence de stratégies efficaces de sensibilisation, alors que les impacts des changements climatiques sur les ressources en eau et sur les droits des générations présentes et futures s'intensifient. Le processus de plaidoyer a commencé par donner une définition précise du problème, la rareté de l'eau a été abordée non seulement comme étant une crise naturelle, mais surtout comme étant une question de politique publique, étroitement liée aux choix pris par l'État, aux modèles de gestion, aux pratiques de consommation et au niveau de sensibilisation des citoyens. Ce diagnostic a permis à la campagne de passer d'un discours environnemental général à un discours de plaidoyer spécifique exigeant un changement des politiques nationales, notamment par l'intégration de la sensibilisation des citoyens comme élément central de la stratégie nationale de l'eau. En termes de contexte, la campagne a coïncidé avec l'aggravation de la crise de la sécheresse et la diffusion sur les réseaux sociaux d'images saisissantes montrant la baisse des niveaux des barrages, créant ainsi une opportunité politique et médiatique favorable. Un enseignement fondamental que révèle cette expérience en matière de plaidoyer est que le succès dépend de la capacité à identifier le moment opportun et à y réagir rapidement, plutôt que d'attendre des conditions idéales qui pourraient ne jamais se présenter.

L'association a retenu comme principal outil de plaidoyer la rédaction d'un document de politique publique intitulé : « Nécessité d'élaborer une stratégie de sensibilisation des citoyens tunisiens à la problématique de la pénurie d'eau. ». Ce document a servi de base pour la campagne, qui s'est appuyée sur des données officielles, en particulier celles de l'Observatoire tunisien de l'eau, renforçant ainsi la crédibilité du plaidoyer auprès des décideurs et des médias. La campagne a adopté une stratégie à plusieurs niveaux, ciblant principalement le ministère de l'Agriculture, des Ressources en eau et de la Pêche (en tant qu'entité responsable de l'élaboration des politiques). Divers outils ont été combinés, notamment :

- une vaste campagne médiatique diffusée sur les stations de radios nationales et locales, les chaînes de télévision et les plateformes numériques destinées aux jeunes ;
- l'organisation d'une conférence de presse dans la capitale ;
- la mise en place de ponts de communication avec les organisations de la société civile pour soutenir les revendications formulées.

Un dialogue direct a également été instauré avec le ministère, comprenant l'organisation d'une rencontre officielle avec le responsable gouvernemental chargé des affaires de l'eau, au cours de laquelle les propositions issues du document ont été discutées.

En termes de résultats, le ministère a annoncé qu'il préparait un plan national de conservation de l'eau et d'adaptation à la situation de pénurie d'eau, et l'association a été invitée à participer à plusieurs réunions ultérieures pour discuter des caractéristiques du plan. Bien que ce processus se soit interrompu par la suite pour des raisons politiques, la campagne a néanmoins produit un impact significatif, se traduisant par l'intégration de la question de la sensibilisation dans le débat officiel et par le renforcement de la présence du thème de la pénurie de l'eau dans le discours médiatique national.

La campagne a également produit des résultats indirects majeurs, notamment le renforcement des capacités d'un groupe de jeunes femmes et hommes dans les domaines du plaidoyer, des techniques de persuasion et du travail fondé sur les preuves. Ce résultat prouve que le plaidoyer ne se limite pas à la modification des politiques, mais inclut également la responsabilisation de nouveaux acteurs capables de continuer à défendre les questions environnementales à l'avenir.

Cette expérience fournit plusieurs enseignements pratiques essentiels, notamment sur l'importance de bien choisir le moment (timing) l'utilisation de données probantes, l'accélération de l'action en période de crise, ainsi que la nécessité de construire des alliances plus larges et de diversifier les outils de communication afin d'atteindre un public plus diversifié. Ces enseignements s'appliquent à d'autres campagnes de plaidoyer environnemental et de développement dans la région arabe.



### Association Al-Amal

L'association intervient dans les domaines suivants:

- Consolidation de la paix
- Protection des civils
- Réforme du secteur de la sécurité
- Politiques publiques
- Plaidoyer

### Objectifs de développement durable : 17-16

L'expérience de l'association Al-Amal, qui milite pour l'adoption d'une politique nationale de protection des civils, illustre de manière concrète comment le travail en faveur des droits humains peut passer du niveau de la sensibilisation et de la formation à celui du changement structurel des politiques publiques. Cette initiative repose sur une analyse approfondie d'un enjeu majeur que l'État irakien a confronté pendant plusieurs décennies : l'absence d'un cadre national formel et contraignant régissant la conduite des forces militaires et de sécurité dans leurs interactions avec les civils, en dépit de la récurrence des conflits armés et des opérations militaires de grande ampleur. L'analyse du problème a mis en évidence que la protection des civils était, dans la plupart des cas, gérée à travers des pratiques individuelles et non harmonisées, reposant sur l'expérience ou les convictions personnelles des commandants sur le terrain, en l'absence d'un cadre officiel clair de référence et de redevabilité. Cette situation a entraîné d'importantes disparités dans les pratiques, la survenue de violations des droits humains, ainsi qu'une érosion de la confiance entre les citoyens et les institutions de sécurité. C'est à partir de ce constat que le plaidoyer s'est appuyé sur une conviction fondamentale: si la formation et le renforcement des capacités sont essentiels, ils ne garantissent pas, à eux seuls, la durabilité du changement sans leur traduction en une politique publique formellement adoptée par l'État. Sur le plan stratégique, un choix délibéré a été fait de travailler au sein des institutions officielles, plutôt que de se limiter à un plaidoyer mené depuis l'extérieur. Le choix du Conseil de sécurité nationale comme partenaire principal résulte d'une analyse minutieuse des mécanismes de prise de décision. Cette instance, en tant qu'organe de coordination de haut niveau directement rattaché au bureau du commandant en chef des forces armées, possède la capacité de rassembler l'ensemble des institutions militaires et de sécurité autour d'une même table. Cette option constitue un enseignement pratique important qui confirme la nécessité de définir dès le départ la position de la campagne de plaidoyer et de déterminer si elle privilégiera une approche de partenariat institutionnel ou sur une stratégie de pression externe. Le processus de plaidoyer a commencé par l'instauration de la confiance avant de formuler la demande d'adoption de la politique, grâce à une collaboration dans des programmes de formation portant sur les études de paix, le renforcement des capacités en matière de sécurité, la lutte contre l'extrémisme et la protection des civils, en tirant parti des expertises locales et internationales ainsi que des partenariats avec des organisations spécialisées telles que l'organisation néerlandaise PAX for Peace.

Cette approche a renforcé la valeur ajoutée apportée aux institutions partenaires et a mis en évidence que la société civile peut jouer un rôle de partenaire professionnel et constructif, plutôt qu'un acteur conflictuel. Au fur et à mesure que la coopération progresse, la discussion s'est progressivement déplacée du niveau de la formation à celui des politiques publiques. Il a été mis en évidence que de nombreuses pratiques positives de protection des civils existaient déjà au sein des institutions militaires, mais qu'elles n'étaient ni documentées ni harmonisées. Sur cette base, l'idée a été avancée de formaliser ces pratiques dans une politique nationale écrite et contraignante, afin de transformer des initiatives individuelles en obligations institutionnelles assorties de mécanismes de redevabilité.

Le message central de la campagne consistait à lier la protection des civils aux intérêts institutionnels de l'État, en soulignant que le respect des civils renforce l'efficacité du travail de sécurité, rétablit la confiance de la communauté et améliore l'image de l'institution militaire, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays. Le caractère pionnier de cette politique, qui figure parmi un nombre très limité de politiques similaires à l'échelle mondiale, a également été utilisé comme une motivation supplémentaire pour les décideurs. Les efforts de plaidoyer ont conduit à l'adoption officielle d'une politique de protection des civils et à sa diffusion auprès des institutions concernées. Cette avancée a été accompagnée de mesures concrètes, telles que l'élaboration de guides de formation, l'intégration des principes de protection dans les programmes des académies militaires et policières, ainsi que la mise en place de dispositifs pratiques, comme une ligne d'assistance dédiée à la protection des citoyens dans les contextes militaires et civils. Cette expérience confirme que le succès du plaidoyer ne se mesure pas uniquement à l'adoption de politiques, mais aussi à l'existence d'une voie claire pour leur mise en œuvre et leur institutionnalisation.

Ce cas offre un enseignement essentiel pour les autres campagnes de plaidoyer : un changement durable exige une compréhension approfondie du contexte, une stratégie claire, l'instauration d'une confiance à long terme, la liaison des valeurs relatives aux droits aux intérêts institutionnels ainsi qu'une planification anticipée des étapes post-adoption des politiques.



### Le rassemblement démocratique des femmes libanaises

L'association intervient dans les domaines suivants:

- Protection
- Sensibilisation
- Plaidoyer
- Lobbying
- Recherche

### Objectifs de développement durable 10 ,5 ,4 ,3

Dans le contexte libanais, où les crises économiques et sociales s'entremêlent à un système juridique fragmenté, le mariage des enfants est l'une des formes les plus graves de violation des droits humains. En l'absence d'un code civil unifié, les questions de statut personnel relèvent des autorités religieuses, ce qui permet le mariage de filles dès l'âge de neuf ans. Face à ce défi majeur, le Rassemblement Démocratique des Femmes Libanaises (RDFL) n'est pas resté inactif. Depuis 2016, le rassemblement a lancé la campagne « #PasAvant18 » avec un objectif clair : adopter une loi nationale unifiée fixant l'âge du mariage à 18 ans et criminalisant le mariage des enfants. Le travail de plaidoyer a commencé par une étape stratégique : la création d'un comité de juristes chargé de rédiger un projet de loi conforme aux obligations internationales du Liban, notamment à la Convention relative aux droits de l'enfant.

En mars 2017, le groupe était parvenu à convaincre le député Elie Keyrouz d'adopter la proposition et de la soumettre au Parlement, lançant ainsi la bataille législative officielle. Conscient que le changement législatif nécessite une pression sociale, le rassemblement a constitué une coalition nationale élargie regroupant plus de 63 organisations civiles et de défense des droits. Ce plaidoyer ne s'est pas limité aux slogans : il s'est appuyé sur des preuves et des données probantes. Le rassemblement avait également réalisé une étude nationale portant sur 3001 répondants, révélant des chiffres préoccupants sur l'ampleur du phénomène. Les résultats ont été présentés lors d'un lancement officiel de la campagne, en présence de parlementaires et de médias, afin d'intensifier la pression sociale et politique. L'obstacle principal résidait dans la forte résistance des autorités religieuses et politiques, qui considéraient toute modification de l'âge du mariage comme une ingérence dans leurs "prérogatives".

Le rassemblement a affronté ce défi avec stratégie, en reformulant le discours. Plutôt que de se concentrer sur le conflit politique, la campagne a mis l'accent sur l'aspect humanitaire et la protection de l'enfance. Des témoignages directs de jeunes filles survivantes ont été mobilisés, le discours traditionnel justifiant le mariage comme une forme de "protection de l'honneur" a été déconstruit, et remplacé par un message clair : le mariage des enfants constitue une violation de l'enfance et une forme de traite des êtres humains. Les actions de la campagne ne se sont pas limitées aux sphères politiques : elles se sont étendues aux écoles et aux universités à travers un concours artistique et culturel, organisé en partenariat avec le ministère de l'Éducation, et ayant mobilisé plus de 8000 élèves. Ces efforts intensifs ont porté leurs fruits. Après des années de lobbying, de plaidoyer direct et de dialogues nationaux menés en partenariat avec les commissions parlementaires, la campagne a remporté une victoire décisive en 2023 lorsque la commission parlementaire des droits de humains a approuvé le projet de loi. Bien que le texte n'ait pas encore été promulgué officiellement par l'Assemblée générale, cette étape constitue une avancée significative et cruciale au niveau du processus législatif. Au-delà des avancées législatives, l'impact le plus marquant de la campagne réside dans la transformation du discours public. Le « mariage précoce » est désormais perçu dans les médias et au sein de la société non plus comme une simple « tradition », mais comme "une forme de violence et une violation des droits fondamentaux des enfants".

L'histoire de réussite du Rassemblement Démocratique des Femmes Libanaises offre une leçon précieuse en matière de plaidoyer : il ne suffit pas que le message soit juridiquement fondé ; il doit également être adoptable par la société. La transformation d'une question complexe de droits en une véritable cause d'intérêt public, à travers un discours humanitaire réaliste et fondé sur des preuves, constitue le moteur du changement réel.



### L'Association Égyptienne pour les droits collectifs

L'association intervient dans les domaines suivants:

- Développement durable
- Sensibilisation
- Plaidoyer
- Lobbying ou pression politique
- Réseautage et élaboration d'études

### Objectifs de développement durable 5 et 8

L'expérience de l'Association Égyptienne pour les Droits Collectifs illustre un modèle concret de plaidoyer soutenu visant à remédier à l'une des formes d'exclusion structurelle sur le marché du travail égyptien : l'absence de reconnaissance légale des femmes travaillant dans l'agriculture, alors même qu'elles constituent le pilier central du secteur agricole. Cette expérience a été lancée suite à un diagnostic précis: des millions de femmes travaillent dans l'agriculture sans aucune reconnaissance officielle de leur statut professionnel, ce qui les prive de protection sociale, de droits du travail et d'accès aux ressources et services publics, tels que la terre, le crédit, les intrants agricoles et les programmes de soutien. L'analyse du contexte a révélé que la législation égyptienne du travail a, pendant des décennies, exclu les femmes actives dans le secteur agricole du champ d'application des lois du travail, ou les classait parmi des catégories considérées comme économiquement non productives, à l'instar des employées domestiques. Cette exclusion s'est accompagnée d'un héritage culturel et social qui marginalise les rôles économiques des femmes rurales et limite leur participation publique ainsi que leur engagement dans les syndicats. Parallèlement, environ 45 % des femmes actives dans le marché du travail égyptien sont employées dans le secteur agricole, un secteur largement informel où le taux de main-d'œuvre non déclarée atteint 94 %, faisant des femmes travaillant dans le secteur agricole l'un des groupes les plus vulnérables.

À la lumière de ce diagnostic, l'association a adopté une stratégie de plaidoyer de long terme, fondée sur la conviction que le changement juridique ne peut être atteint sans l'organisation de la base sociale concernée par la problématique. Ainsi, la campagne n'a pas débuté par une revendication directe de réforme législative, mais s'est d'abord concentrée sur le renforcement des capacités des femmes travaillant dans l'agriculture, ainsi que des travailleurs du secteur en général, et sur leur organisation au sein de structures institutionnelles exprimant leur libre arbitre.

Il en ressort un enseignement fondamental en matière de plaidoyer : l'auto-organisation des groupes concernés constitue une condition préalable et indispensable à toute réforme législative durable.

Dans ce cadre, l'association a soutenu le développement de syndicats indépendants pour les travailleuses et travailleurs agricoles, contribuant à l'adoption de la Déclaration des libertés syndicales en mars 2011, puis à la promulgation du décret-loi numéro 213 de 2017, reconnaissant pour la première fois le droit des femmes et des hommes du secteur agricole à créer leurs propres organisations syndicales. Ce tournant a constitué un moment clé dans le parcours de plaidoyer, offrant aux femmes travaillant dans le secteur agricole un outil légal et organisationnel pour défendre leurs droits. Le message central de la campagne s'est focalisé sur une revendication pratique, spécifique et vérifiable : « Je suis une travailleuse agricole » associée à la demande d'inscription de la profession sur la carte d'identité nationale. Cette approche illustre l'importance de simplifier les demandes de plaidoyer et de les relier à une démarche administrative tangible, ouvrant ainsi l'accès à une série de droits tels que l'adhésion aux syndicats, la protection sociale et l'accès aux marchés officiels de crédits.

La campagne de plaidoyer a visé un large éventail de décideurs, comprenant le parlement, les ministères du travail, de l'agriculture et de la solidarité sociale, le conseil national de la femme ainsi que diverses organisations de la société civile. La campagne a combiné travail de terrain, consolidation des alliances et action législative, renforçant ainsi sa capacité à perdurer malgré les obstacles sociaux et culturels, en particulier dans les zones rurales.

Les efforts de plaidoyer ont conduit à des changements substantiels, parmi lesquels la reconnaissance du droit des femmes travaillant dans le secteur agricole à faire valoir leur statut professionnel sur la carte d'identité nationale et à adhérer aux syndicats agricoles, ainsi que l'adoption de la loi du travail numéro 14 de 2025, qui inclut désormais les femmes du secteur agricole dans son champ d'application. La campagne a également contribué à sensibiliser les femmes sur leur rôle économique et à renforcer leur confiance en leur capacité à s'exprimer et à faire valoir leurs droits.

Cette expérience illustre un enseignement clé pour les campagnes de plaidoyer : l'efficacité d'un travail collectif fondé sur la coopération et la solidarité, associé à un renforcement institutionnel allant de la base vers les instances supérieures, constitue l'approche la plus efficace pour obtenir un changement législatif durable, en particulier dans les contextes ruraux et conservateurs.



### Catalyst

L'association concentre ses efforts sur les domaines suivants :

- Plaidoyer
- Participation de la société civile

### Objectifs de développement durable 4 et 17

L'Association Catalyst a été fondée en décembre 2019 à Monastir, en Tunisie. Son objectif principal est d'encourager les jeunes à s'impliquer activement dans la vie de la communauté. Depuis trois ans, l'association concentre ses efforts sur la résolution des problèmes rencontrés par les élèves ayant des troubles spécifiques de l'apprentissage ainsi que sur les défis éducatifs et d'ordre légal qui en découlent, entraînant des inégalités scolaires et menaçant l'égalité des chances. L'analyse de l'association a révélé que ces problèmes entraînent des difficultés scolaires, psychologiques et sociales pour les élèves. Ces difficultés sont exacerbées par des défis législatifs persistants qui entravent la mise en place d'un soutien adéquat au sein des écoles.

La stratégie de plaidoyer a été lancée avec pour objectif principal d'influencer les politiques nationales en obtenant une reconnaissance officielle de ces défis et en assurant la mise en place d'un système de soutien éducatif grâce à une législation précise garantissant une éducation équitable. La campagne visait les personnes responsables des prises de décisions au sein du ministère de l'Éducation, les parlementaires et les experts en éducation, car ce sont eux qui sont capables de traduire les recommandations en actions concrètes. Le message central de l'association soulignait la nécessité d'une politique nationale claire qui renforce les droits des élèves et leur offre des voies de soutien efficaces.

L'association a mis en œuvre diverses tactiques afin d'atteindre ces objectifs, notamment des campagnes de sensibilisation sur les réseaux sociaux, des réunions consultatives avec des spécialistes et des parents, et la mise en place d'un réseau d'alliances avec les acteurs du secteur de l'éducation afin d'amplifier ses efforts de plaidoyer. L'accomplissement le plus significatif de cette initiative a été l'élaboration d'un document d'analyse des politiques générales qui fournit une analyse détaillée de la situation de ce groupe au sein du système éducatif, tout en proposant des solutions pratiques pour renforcer leur inclusion et le renforcement de leurs capacités.

En termes de résultats, la campagne a eu un impact, même si la réforme législative souhaitée ne s'est pas encore concrétisée. Plusieurs parlementaires se sont engagés, à titre préliminaire, à inclure les étudiants ayant des troubles d'apprentissage dans les prochaines réformes législatives. Les résultats indirects quant à eux soulignent une augmentation notable de la sensibilisation du public ainsi qu'une clarification de la notion de troubles d'apprentissage la distinguant ainsi des terminologies fallacieuses. L'association a rencontré plusieurs défis au cours de ce processus, notamment un manque de données, des réponses lentes de la part de certaines administrations, ainsi qu'une sensibilisation limitée à l'importance du plaidoyer fondé sur des documents de politiques.

Cette expérience met en évidence plusieurs enseignements clés. La réussite de cette initiative repose avant tout sur l'appui sur des données factuelles solides ainsi que sur le choix d'un timing stratégique en lien avec le débat national sur la réforme de l'éducation. L'association souligne qu'un plaidoyer efficace exige un message clair et un effort soutenu. Elle met également en avant l'importance de la collecte d'informations fiables et d'une communication directe avec les différentes parties prenantes, y compris dans un contexte marqué par des contraintes institutionnelles.



### Centre Phénix pour les études économiques et informatiques

Cette initiative est intervenue en réponse à une proposition gouvernementale d'abolition du ministère du Travail en Jordanie.

### Objectifs de développement durable 5 et 8

Durant l'été 2022, le système jordanien relatif au droit du travail a été confronté à un défi majeur suite à l'annonce soudaine par le gouvernement de son intention de supprimer le ministère du Travail et de répartir ses responsabilités entre d'autres ministères dans le cadre d'un plan de modernisation du secteur public. Cette initiative fut une menace directe pour l'environnement législatif et protecteur garantissant les droits des travailleurs et des travailleuses. Alors même que le marché du travail souffrait déjà de fragilités économiques et de difficultés affectant la sécurité de l'emploi pour les hommes et les femmes.

Le Centre Phénix pour les études économiques et informatiques a reconnu la gravité de cette proposition qui ne constituait pas seulement une mesure administrative, mais traduisait un véritable changement dans la philosophie de l'État en matière de responsabilités sociales. Fidèle à son rôle de défenseur du développement indépendant et des droits humains, le Centre a lancé une campagne rapide et réfléchie afin d'empêcher la concrétisation de cette proposition. La réponse du Phenix Center s'est appuyée sur une stratégie de plaidoyer complète et inclusive reposant sur des preuves, visant à mobiliser l'opinion publique et à influencer les décideurs.

La première étape a consisté à former une large coalition de la société civile. Le Centre a réussi à mobiliser plus de cinquante organisations de la société civile, ainsi que des syndicats et des experts économiques et sociaux pour signer un mémorandum commun exprimant leur rejet de la décision. Le discours de la campagne a été soigneusement élaboré pour utiliser un langage inclusif et déconstruire le récit selon lequel la protection des droits des travailleurs et des travailleuses constituerait un frein à l'investissement, le remplaçant par un narratif qui met en valeur le travail décent comme étant un pilier essentiel d'une croissance économique durable.

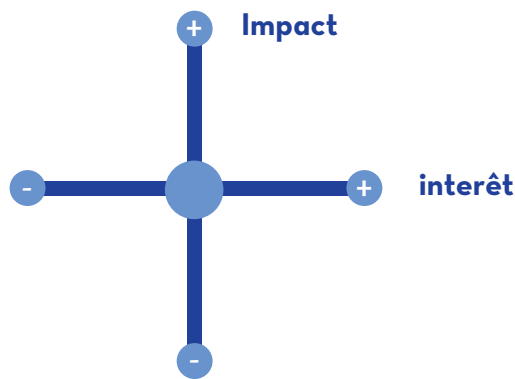
La campagne a diversifié ses outils afin d'explorer plusieurs voies simultanément. Elle s'est adressée directement aux membres de la Chambre des représentants et du Sénat afin de susciter un débat législatif autour de la gravité des conséquences de cette décision. En parallèle, le Centre a intensifié sa présence dans les médias traditionnels et sur les réseaux sociaux, contribuant à sensibiliser l'opinion publique à l'importance de disposer d'un ministère spécialisé pour la protection de leurs droits et à transformer la question, jusque-là confinée aux cercles bureaucratiques, en une préoccupation publique urgente.

Ces efforts ont abouti lorsque le gouvernement a officiellement retiré la proposition de suppression, la remplaçant par un plan de restructuration du ministère et de renforcement de ses capacités. Cela fut une victoire tangible pour le système de protection sociale en Jordanie. L'impact de cette action a dépassé le résultat immédiat, avec un discours médiatique et sociétal désormais plus sensibilisé aux enjeux du travail décent et au rôle central du ministère du Travail dans le maintien d'un équilibre entre les différentes parties prenantes du processus de production.

Cette expérience offre des enseignements précieux pour les défenseurs des droits et des politiques publiques, en particulier que savoir choisir le bon moment et l'intervention rapide et précoce constituent des facteurs décisifs pour faire barrage et arrêter la mise en place de politiques mal conçues. Elle a également démontré que la formation et la création d'alliances et de coalitions larges et inclusives, ainsi que le recours à des données et à des arguments scientifiques solides constituent l'un des leviers les plus efficaces pour convaincre les parties prenantes et orienter les politiques publiques de manière à servir l'intérêt général de la société.

Annexe 1: Analyse et cartographie du pouvoir

Cette analyse identifie les acteurs influents dont l'intervention, motivée par leurs intérêts, peut avoir un impact positif ou négatif sur notre cause. Il contribuera de manière significative à identifier les acteurs sur lesquels la campagne concentrera son attention et ses efforts.



- Première étape:** élaboration d'un modèle d'analyse des rapports de force.
- Deuxième étape:**évaluation du niveau d'intérêt et d'influence des acteurs identifiés comme alliés ou neutres.
- Troisième étape:** évaluation du niveau d'intérêt et du degré d'impact des acteurs opposés.
- Quatrième étape:** sélectionner les acteurs à fort potentiel d'influence positive dans la cartographie du pouvoir.

Annexe 2: Pilotage du changement transformationne

| Les étapes                                                                                                                          | Mesures nécessaires                                                                                                                                                                                                                                                                    | Les défis                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  Instaurer un sentiment d'urgence et de nécessité | <ul style="list-style-type: none"><li>-Étudier la situation actuelle afin d'identifier les crises potentielles et les opportunités inexploitées</li><li>-Amener au minimum 75 % des parties prenantes à percevoir la situation actuelle comme plus risquée que l'incertitude</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>-Sous-estimer la difficulté de faire sortir les gens de leur zone de confort</li><li>-Inertie face aux risques.</li></ul>                                                                             |
|  Former une coalition solide                      | <ul style="list-style-type: none"><li>-Former un groupe doté d'un engagement commun et d'une autorité suffisante pour piloter les efforts de changement</li><li>-Encourager le travail d'équipe en dehors de la hiérarchie habituelle.</li></ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>-Pas d'expérience antérieure de collaboration au niveau de la direction.</li><li>-Confiner le rôle de leadership au sein de l'équipe aux individus officiellement reconnus comme "leaders".</li></ul> |

| Les étapes                                                                                                                                                                         | Mesures nécessaires                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Les défis                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>Développer une vision (avec des stratégies spécifiques)</p>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Établir une vision pour orienter les efforts de changement.</li> <li>-Développer des stratégies pour concrétiser cette vision.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Présenter une vision trop complexe ou trop vague pour être communiquée en cinq minutes.</li> </ul>                                                                                                         |
|  <p>Diffuser la vision</p>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Employer tous les moyens possibles pour communiquer la nouvelle vision et les stratégies permettant de la réaliser.</li> <li>-Diffuser de nouveaux comportements à travers le modèle de la coalition</li> </ul>                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Échec à transmettre la vision de façon satisfaisante</li> <li>-Adopter des actions qui contredisent la vision établie</li> </ul>                                                                           |
|  <p>Encourager et habiliter les acteurs à agir en faveur de la vision</p>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Supprimer ou modifier les systèmes ou structures qui compromettent la vision</li> <li>-Encourager la prise de risques ainsi que les idées, activités et actions non conventionnelles.</li> </ul>                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Échec à écarter les personnalités influentes qui s'opposent aux efforts de changement...</li> </ul>                                                                                                        |
|  <p>Planifier pour obtenir et créer des victoires à court terme</p>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Identifier et concevoir des améliorations des performances visuelles</li> <li>-Encourager la prise de risques ainsi que les idées, activités et actions non conventionnelles.</li> </ul>                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Absence de planification pour consolider les victoires à court terme</li> <li>- Ne pas obtenir de succès suffisamment tôt (dans les 12 à 24 mois suivant le lancement des efforts de changement</li> </ul> |
|  <p>Consolider les progrès réalisés et favoriser la création de changements supplémentaires</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capitaliser sur la légitimité gagnée grâce aux premiers succès pour réformer les systèmes, structures et politiques contraires à la vision.</li> <li>-Renforcer les capacités des acteurs clés pour concrétiser la vision</li> <li>-Dynamiser le processus de changement par de nouveaux projets et les acteurs clés du changement.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Annoncer la victoire trop tôt – dès la première amélioration de performance.</li> <li>-Permettre aux résistants de convaincre les « troupes » que la guerre est déjà gagnée</li> </ul>                     |

## Les étapes



Institutionnaliser  
la nouvelle  
approche

## Mesures nécessaires

- Mettre en évidence le lien entre les nouveaux comportements et le succès
- Mettre en place des stratégies pour renforcer le leadership et assurer la succession conformément aux nouvelles méthodes

- Échec à établir des normes et valeurs communes adaptées au changement

-Placer à des postes de direction des personnes qui n'incarnent pas la nouvelle approche.

**Source:** Adapté de Kotter, J. B. (2010).

### Annexe 3: La nature des réseaux sociaux

| Plateforme               | Protection de la vie privée, sécurité et confidentialité des données numériques                                                                                                             | Types de contenus autorisés                    | Nombre de mots/Durée                                                                 | Considération stratégiques                                                                                                    | Taux de portée mensuel | Profil du Public                                                                                         |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Facebook                 | Bien que des politiques de confidentialité détaillées existent, l'historique des fuites de données soulève des inquiétudes, des outils de gestion du public et du contenu sont disponibles. | Texte + vidéo + images                         | Textes longs (publications, articles). La vidéo peut être de longue ou courte durée. | Convient à l'engagement, aux groupes et aux publicités ciblées. Utile pour créer des communautés et promouvoir des événements | 3,07 - 3,05 milliards  | L'audience est très diversifiée et inclut toutes les tranches d'âge, avec une prédominance des 34-25 ans |
| X (anciennement Twitter) | Moins de transparence dans la gestion des données. La sécurité dépend des paramètres définis par l'utilisateur. Le contenu est souvent public                                               | Texte + images + vidéo de courte durée         | Tweets (nombre de mots limité). Vidéos de courte durée                               | Adapté à la diffusion rapide, aux actualités urgentes, au débat public et à la veille médiatique.                             | 541 millions           | Audience intéressée par l'actualité principalement des adultes intéressés par la politique et les médias |
| Instagram                | La plateforme appartient à Facebook et applique des politiques similaires, le partage de données avec des tiers est possible et le contrôle du contenu demeure limité.                      | Images + vidéos (Réels, Stories, publications) | Textes courts. Vidéos de courte durée (réels) et IGTV (plus longues)                 | Plateforme visuelle idéale pour contenu créatif, stories courtes et promotions                                                | 2 milliards            | Jeunes et adolescents, amateurs de mode et de contenu visuel attractif.                                  |
| TikTok                   | Un large débat entoure la collecte de données, en particulier auprès des jeunes utilisateurs. La sécurité est limitée, mais des paramètres de confidentialité existent                      | Contenu restreint aux vidéos de courtes durées | Formats vidéos courts, d'une durée approximative de 15 à 60 secondes                 | Parfait pour le contenu viral, les défis, la musique et l'engagement des jeunes                                               | 1,92 - 1,58 milliards  | Majoritairement Génération Z (24-16 ans), public en quête de divertissement instantané et d'interactions |

| Plateforme | Protection de la vie privée, sécurité et confidentialité des données numériques                                                                            | Types de contenus autorisés           | Nombre de mots/Durée                                                                                                                           | Considération stratégiques                                                                                     | Taux de portée mensuel | Profil du Public                                                                                                  |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| YouTube    | Les politiques sont assez claires, en particulier concernant le contenu éducatif. Les mécanismes de contrôle des commentaires et du contenu sont efficaces | Vidéo longue et courte durée (Shorts) | Vidéo : idéalement 10 minutes. Shorts : 15 à 60 secondes                                                                                       | Pertinent pour les contenus éducatifs, documentaires, interviews et initiatives de sensibilisation approfondie | 2,56 – 2,49 milliards  | Presque tout le monde, principalement 34-25 et 44-35 ans, incluant jeunes et adultes                              |
| WhatsApp   | Cryptage de bout en bout des messages, sécurité très élevée. Cependant, le partage de données avec Meta soulève des questions                              | Texte, audio, vidéo et images         | Vidéo : idéalement 10 minutes. Shorts : 15 à 60 secondes<br>Messages privés sans limite de mots, vidéos et audio soumis aux limites autorisées | Idéal pour la communication privée, les campagnes de groupe limitées et le soutien direct                      | 2,15 – 2 milliards     | Utilisateurs dans le monde entier, allant des individus aux groupes de soutien communautaire et aux organisations |

## Annexe 4: : Le Plan d'Action

| L'activité | Étapes opérationnelles | Personne en charge de l'activité | Groupe concerné | L'objectif | Messages clés | Ressources nécessaires | Date de début de l'activité | Date de fin de l'activité | Indicateurs de réussite |
|------------|------------------------|----------------------------------|-----------------|------------|---------------|------------------------|-----------------------------|---------------------------|-------------------------|
|            |                        |                                  |                 |            |               | Financement            |                             |                           |                         |
|            |                        |                                  |                 |            |               |                        |                             |                           |                         |
|            |                        |                                  |                 |            |               |                        |                             |                           |                         |
|            |                        |                                  |                 |            |               | Ressources humaines    |                             |                           |                         |
|            |                        |                                  |                 |            |               |                        |                             |                           |                         |
|            |                        |                                  |                 |            |               |                        |                             |                           |                         |
|            |                        |                                  |                 |            |               | Informations           |                             |                           |                         |
|            |                        |                                  |                 |            |               |                        |                             |                           |                         |
|            |                        |                                  |                 |            |               |                        |                             |                           |                         |
|            |                        |                                  |                 |            |               |                        |                             |                           |                         |
|            |                        |                                  |                 |            |               |                        |                             |                           |                         |

## Bibliographie

### Références en Arabe

- Assemblée générale des Nations Unies 128/41, « Déclaration sur le droit au développement », Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, 4 décembre 1986, <https://www.ohchr.org/ar/instruments-mechanisms/instruments/declaration-right-development>
- ONU Femmes, Guide de formation sur le plaidoyer en faveur des droits des femmes dans le cadre de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW), Amman, Jordanie, 2014  
<https://jordan.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Jordan/Attachments/publications/2014/MANUAL%20YOUTH-updated-pages.pdf>
- Kotter, John P. (2016). Conduire le changement : pourquoi les initiatives de changement échouent-elles ? Riyad, Arabie saoudite : maison d'édition Al Obeikan <https://search.emarefa.net/detail/BIM-726537>

### Références en Anglais

- ANND (2020). Civil Society Organizations in the Arab Region: Obstacles and Prospects. Beirut: Arab NGO Network for Development.
- ANND (2021). Arab Watch Report on Inequality and Social Justice in the Arab Region. Beirut: Arab NGO Network for Development.
- Bush, Sarah & Hadden, Jennifer (2025). "The End of the Age of NGOs", Foreign Affairs. July 2025 ,30. <https://www.foreignaffairs.com/world/end-age-ngos>.
- Dye, Thomas R. (2017). Understanding Public Policy. Fifteenth Edition. Pearson Education Inc. <https://www.scribd.com/document/2017/726995223/Thomas-R-Dye-Understanding-Public-Policy-5B5-019-001D>.
- ESCWA (2019). Arab Sustainable Development Report 2019. Beirut: United Nations
- ESCWA (2020). Tracking Progress Towards the Sustainable Development Goals in the Arab Region. Beirut: United Nations.
- UNDP (2022). Human Development Report 2022: Uncertain Times, Unsettled Lives. New York: United Nations.
- United Nations Population Fund (2022). My Body, My Life, My World Operational Guidance. Module 9: Advocacy and Policy Dialogue. [https://www.unfpa.org/sites/default/files/resource-pdf/UNFPA-MBMLMW-MOD9\\_EN.pdf](https://www.unfpa.org/sites/default/files/resource-pdf/UNFPA-MBMLMW-MOD9_EN.pdf)