

Elaborer des Campagnes Efficaces de Plaidoyer

Nancy Flowers

Rakhee Goyal



**WOMEN'S
LEARNING
PARTNERSHIP**

**FOR RIGHTS,
DEVELOPMENT,
AND PEACE**

Women's Learning Partnership

4343 Montgomery Avenue, Suite 201

Bethesda, MD 20814, USA

Tel: 1-301-654-2774

Fax: 1-301-654-2775

E-mail: wlp@learningpartnership.org

Site-Web: www.learningpartnership.org

Women's Learning Partnership © 2007

Table des matières

Introduction	5
Utilisation du manuel et de la cassette vidéo	7
Le plaidoyer dans les sociétés en phase d'apprentissage :	
Présentation générale	9
Exercices sur le plaidoyer efficace	
Exercice n° 1 : Définir le plaidoyer	11
Exercice n° 2 : Procéder au plaidoyer	13
Exercice n° 3 : Les composantes d'un plan de plaidoyer	15
Exercice n° 4 : Elaborer un plan de plaidoyer efficace	32
Evaluation du manuel et de la cassette vidéo	
Exercice n° 5 : Evaluation	38

Introduction

En 2001, Women's Learning Partnership for Rights, Development and Peace (WLP) et ses partenaires (l'Association Démocratique des Femmes du Maroc - ADFM-Maroc, BAOBAB for Women's Human Rights-Nigeria, et Women's Technical Committee - WATC-Palestine) ont publié *«Montrer le Chemin : Guide d'Entraînement des Femmes au Leadership»*¹. Ce guide promeut les compétences d'un leadership progressif fondé sur des principes à l'intention des femmes et des hommes et présente le cadre théorique du leadership participatif en vue de l'édification de sociétés démocratiques et égalitaires.

Au cours d'une phase d'expérimentation et d'évaluation de *«Montrer le Chemin : Guide d'Entraînement des Femmes au Leadership»*, WLP et les associations partenaires se sont aperçues qu'elles avaient besoin de supports de formation supplémentaires dans trois domaines prioritaires, à savoir : La médiation, la communication et le plaidoyer. Les modératrices et les formatrices expérimentées ont ressenti elles-mêmes la nécessité d'exercices mieux ciblés qui puissent s'appliquer au cadre théorique du leadership participatif afin de renforcer davantage les capacités dans ces trois domaines.

Pour répondre à ces attentes, WLP a élaboré une série de trois manuels et de trois cassettes vidéo intitulés : *«Apprendre la Médiation Interactive»*, *«Communiquer pour Changer»* et *«Elaborer des Campagnes Efficaces de Plaidoyer»*.

- Le manuel *«Apprendre la Médiation Interactive»* a pour objet d'apprendre aux modératrices à animer des ateliers de façon efficace en utilisant des stratégies inclusives et participatives. Il leur permettra d'acquérir les compétences nécessaires pour promouvoir l'écoute participative, partager des responsabilités au cours des activités, stimuler les débats, encourager les opinions divergentes et travailler en partenariat.

¹ *«Montrer le Chemin : Guide d'Entraînement des Femmes au Leadership»* : 2001, Bethesda, Maryland : Women's Learning Partnership.

- Le manuel «*Communiquer pour Changer*» fournit des supports destinés à promouvoir des aptitudes personnelles et organisationnelles à la communication. Il propose des activités visant, d'une part, à apprendre à concevoir des messages brefs et persuasifs destinés à un public spécifique et d'autre part, à élaborer des stratégies de communication en vue de diffuser les messages sur les chaînes locales appropriées et à donner des interviews dans les médias.
- Le manuel «*Elaborer des Campagnes Efficaces de Plaidoyer*» propose des exercices fondés sur les principes du leadership et de la communication participative dont traitent respectivement les Manuels «*Apprendre la Médiation Interactive*»² et «*Communiquer pour Changer*»³. Les campagnes de plaidoyer réussies permettent aux citoyens et citoyennes impuissants et privés de leurs droits civiques de devenir des acteurs efficaces de changement, capables d'influencer les politiques ayant un impact sur leur vie. Ce manuel propose des activités destinées à renforcer leurs compétences afin de les aider à définir ce qu'est le plaidoyer, à analyser les différentes phases d'une campagne de plaidoyer et à la mener avec succès.

Ces trois manuels, ainsi que les trois vidéos qui les accompagnent, peuvent être utilisés : (a) soit séparément, (b) soit ensemble, (c) soit avec «*Montrer le Chemin : Guide d'Entraînement des Femmes au Leadership*», et ce, que ce soit dans le cadre d'un programme centré sur la formation au leadership ou dans celui de l'élaboration de projets ou au cours de formations portant sur les droits de l'homme, l'approche genre et le renforcement des capacités.

Les exercices proposés dans ces manuels sont présentés sous forme de programmes d'apprentissage susceptibles d'être modifiés, adaptés et personnalisés en fonction des besoins spécifiques des groupes en formation.

² En particulier, les exercices sur «*Le pouvoir et le leadership*», in «*Apprendre la Médiation Interactive*», pages 10-21

³ En particulier, les exercices sur «*Les compétences en matières de communication*», («*Communiquer pour Changer*», pages 12-30).

Utilisation du Manuel et de la cassette vidéo

Ce Manuel commence par un bref récapitulatif des bases fondamentales d'un plaidoyer réussi. Les exercices d'apprentissage qui suivent s'appuient sur ces concepts et ils permettent ainsi aux activistes d'examiner et de développer ensemble des stratégies de plaidoyer adaptées sur le plan culturel et d'acquérir des connaissances en vue de mettre ces campagnes sur pied. Ce manuel se termine par un exercice qui aidera les participantes à évaluer ce qu'elles ont acquis et à donner leur point de vue sur le processus d'apprentissage.

La cassette vidéo «*Elaborer des Campagnes Efficaces de Plaidoyer*» met en vedette des campagnes réussies de plaidoyer qui ont eu lieu en Jordanie, en Malaisie, au Maroc et en Palestine. Ces activistes font partager leurs stratégies de plaidoyer afin de protéger les femmes de la violence à leur encontre, de défendre les droits de l'homme et de promouvoir le droit à la citoyenneté. Ainsi, Zainah Anwar décrit la campagne menée en vue d'adopter et de faire appliquer une loi contre la violence dans les familles en Malaisie ; Amina Lemrini, du Maroc, parle de la campagne actuelle visant à modifier la législation et à protéger les femmes du harcèlement sexuel sur les lieux de travail. De son côté, Suheir Azzouni décrit les efforts des femmes palestiniennes qui tentent de faire amender la loi exigeant qu'elles obtiennent d'abord l'autorisation de leur tuteur (un homme) avant de faire une demande de passeport. Asma Khader, quant à elle, parle de la campagne menée pour l'éradication des crimes d'honneur en Jordanie. Ces scénarios figurent également dans «*Montrer le Chemin : Guide d'Entraînement de Femmes au Leadership*».

Nous vous recommandons de procéder de la manière suivante :

- Avant de rencontrer les autres participantes, lisez attentivement ce manuel et visionnez la cassette vidéo «*Elaborer des Campagnes Efficaces de Plaidoyer*», puis commencez à réfléchir à

l'utilisation de techniques participatives pour un plaidoyer efficace.

- Participez aux exercices fournis dans ce manuel.
- Visionnez la cassette vidéo une seconde fois et faites en même temps l'exercice n° 3 «*Les composantes d'un plan de plaidoyer*» (voir page 16).
- Lorsque vous aurez fait le dernier exercice «*Elaborer un plan de plaidoyer efficace*», procédez à une évaluation avec les membres de votre groupe.

Ce manuel repose sur le principe fondamental suivant : le leadership efficace, inclusif, horizontal et participatif et les styles de communication permettent de créer des partenariats plus durables et plus efficaces entre individus qui se mobilisent autour d'une idée commune afin d'élaborer des campagnes de plaidoyer. Cette approche peut être utile, que ce soit pour demander une amélioration des politiques sur les lieux de travail, doter la communauté d'installations ou introduire des réformes en vue de garantir les droits de l'homme. Travailler de façon coopérative renforce nos objectifs individuels et peut contribuer à concrétiser notre idée commune du changement.

Le plaidoyer dans les sociétés en phase d'apprentissage : Présentation générale⁴

Le plaidoyer efficace dans les sociétés en phase d'apprentissage exige une prise de décision participative et des aptitudes à la communication entre les individus et les organisations qui oeuvrent ensemble à apporter des changements positifs, fondés sur une idée commune.

La base de toute campagne de plaidoyer réussie est un partenariat flexible dans le cadre duquel les individus participent à la prise de décision et à leur mise en oeuvre. L'impact et l'efficacité d'une campagne de plaidoyer dépendent de leaders qui ont des principes, partagent le pouvoir avec les membres de leur équipe, encouragent le dialogue et suscitent la confiance.

Une campagne de plaidoyer efficace est lancée par les citoyens et centrée sur eux. Elle cherche à apporter le changement en attirant l'attention sur un problème donné et en proposant des solutions aux décideurs. Grâce aux processus de prise de décision participatifs, transparents et responsables, le plaidoyer efficace génère un changement dans les décisions politiques qui affectent la vie des populations.

Tout individu qui s'engage dans le plaidoyer efficace :

- partage une vision à long terme du changement et s'inspire d'objectifs communs,
- s'engage à utiliser des moyens éthiques afin de réaliser ces objectifs,
- reconnaît et valorise les autres en tant qu'être humains à part entière et sincères,
- s'engage à travailler en équipe, à communiquer des expériences et des informations, à apprendre

⁴ Cette section est un résumé des idées présentées par Mahnaz Afkhami dans le chapitre «Les Éléments de base du Leadership : le Leadership en tant qu'apprentissage de la Communication» in «Monter le Chemin : Guide d'Entraînement des Femmes au Leadership».

auprès des autres et à s'appuyer sur les points forts des autres,

- reconnaît que chaque membre de l'équipe est créatif et productif et que la contribution individuelle est précieuse,
- respecte l'opinion et les contributions d'autrui,
- accepte la diversité et œuvre à vaincre les préjugés, les idées préconçues et les antipathies,
- souhaite être au service d'autrui,
- fait confiance aux membres de l'équipe, est sensible aux besoins des autres et est guidé par des valeurs, une éthique et des principes communs,
- encourage le dialogue,
- persévère quand il travaille avec les autres.

Chaque participante qui contribue à un tel travail de plaidoyer est intéressée par l'issue de ces initiatives de plaidoyer et le travail en équipes crée une synergie : Coordination, sens de la coopération qui rendent le tout plus important que la somme de ses parties.

Dans une société d'apprentissage, aucun but -quel que soit son poids- ne peut justifier de comportement non déontologique. La réussite se mesure par le fait d'atteindre un objectif, mais aussi par le fait que cet objectif ait été atteint de façon à refléter l'authenticité, la sincérité et le bien-être de ses participants. Le processus révèle si le groupe ou la société est démocratique ou autoritaire, égalitaire ou élitiste.

Exercices sur le plaidoyer efficace

Exercice 1 : Définir le plaidoyer

Objectifs :

- Examiner et définir l'objet et la signification du plaidoyer,
- Elaborer une définition commune du plaidoyer.

Durée de l'exercice : 30 minutes.

Matériel : Une grande feuille de papier ou un tableau noir, des marqueurs ou de la craie.

Une modératrice se porte volontaire pour mener les débats. Elle doit aider le groupe à suivre les instructions données dans l'exercice, chronométrer le temps imparti et donner la parole aux participantes qui souhaitent s'exprimer. Une deuxième volontaire note les résultats des participantes sur la grande feuille de papier ou le tableau noir que tout le monde peut voir.

1. Une volontaire inscrit le mot «PLAIDOYER» au milieu de la grande feuille de papier ou du tableau noir.
2. Les participantes prennent quelques minutes pour réfléchir sur les campagnes de plaidoyer qu'elles connaissent.
3. A tour de rôle, les participantes cherchent des mots, des phrases ou des concepts qu'elles associent au mot «PLAIDOYER». Une seconde volontaire les note au fur et à mesure.
4. Lorsque le groupe a établi une liste suffisamment longue, il examine l'ensemble ou une partie des questions suivantes :
 - *Quels sont les différents types de plaidoyer ? Quels changements d'ordre social, politique, économique, culturel ou juridique le plaidoyer cherche-t-il à apporter ?*
 - *Quels sont les déséquilibres de pouvoir que les initiatives de plaidoyer cherchent à corriger ?*
 - *Le renforcement des moyens d'action des citoyens est-il toujours le but ou le résultat des campagnes de plaidoyer ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?*

- *La sensibilisation est-elle toujours le but ou le résultat de campagnes de plaidoyer ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?*
 - *Le changement politique est-il toujours le but ou le résultat des campagnes de plaidoyer ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?*
 - *Citez quelques autres objectifs généraux du plaidoyer.*
 - *Quels sont les publics cibles généralement visés par le plaidoyer ?*
 - *Qui profite du plaidoyer ?*
 - *Qui voit ses moyens d'action renforcés par le plaidoyer ?*
 - *Quelles éthiques et valeurs associez-vous au terme «plaidoyer» ?*
 - *Quels termes utilisez-vous dans le langage courant pour définir le plaidoyer ? Existe-t-il des difficultés à traduire ce mot vers d'autres langues? (Par exemple, dans différentes langues, «plaidoyer» est synonyme de «plaidoirie» (c'est-à-dire lié au métier d'avocat -NdT).*
- 5.** En se basant sur cette discussion, les participantes se mettent d'accord sur une définition du mot «plaidoyer» qu'une volontaire notera sur la grande feuille de papier ou sur le tableau noir.

Exercice 2 : Procéder au plaidoyer

Objectifs :

- Débat : Qui participe au plaidoyer,
- Analyser la manière de s'engager dans un plaidoyer efficace.

Durée de l'exercice : 30 minutes.

Matériel : Une grande feuille de papier ou un tableau noir, des marqueurs ou de la craie.

Une modératrice se porte volontaire pour mener les débats. Elle doit aider le groupe à suivre les instructions données dans l'exercice, chronométrer le temps imparti et donner la parole aux participantes qui souhaitent s'exprimer. Une deuxième volontaire note les résultats des participantes sur la grande feuille de papier ou le tableau noir que tout le monde peut voir.

1. Faire un rappel de la définition du plaidoyer donnée par le groupe dans l'exercice précédent.
2. Les participantes discutent pour savoir qui prend part au processus de plaidoyer et la manière de participer efficacement aux initiatives de plaidoyer. Une volontaire enregistre les réponses des participantes.
3. Parmi les questions que le groupe examine, citons :
 - *Qui initie une campagne de plaidoyer ?*
 - *Qui réalise une campagne de plaidoyer ?*
 - *Le plaidoyer répond-il aux préoccupations majeures de ses initiateurs/trices, réalisateurs et/ou de ses bénéficiaires ? Y a-t-il une différence ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?*
 - *Quels types d'activités comprend le plaidoyer ?*
 - *Quels défis implique une action de plaidoyer ?*
 - *De quelle façon l'existence d'une vision commune peut-elle renforcer l'efficacité des efforts de plaidoyer ?*
 - *De quelle façon une approche basée sur les droits peut-elle renforcer l'efficacité du plaidoyer ?*

- *Quels sont les avantages que présente le fait d'inclure des personnes ayant des perspectives différentes dans une action de plaidoyer ?*
- *Quels sont les obstacles qui entravent la participation de différents groupes aux efforts de plaidoyer (par exemple, des personnes ayant des appartenances différentes : Sexe, âge, capacités, appartenances ethnique, sociale, religieuse, professionnelle?). De quelle manière peut-on franchir ces obstacles ?*
- *En quoi les points suivants peuvent-ils améliorer l'efficacité des efforts de plaidoyer ?*
 - *Processus participatifs de prise de décision*
 - *Leaders ayant des principes*
 - *Communicateurs compétents*
 - *Coalitions ou partenariats*

Exercice 3 : Les composantes d'un plan de plaidoyer**Objectifs :**

- Identifier et analyser les composantes d'un plan de plaidoyer efficace,
- Etudier des exemples de stratégies et de campagnes de plaidoyer.

Durée de l'exercice : 120 minutes.

Matériel : La cassette vidéo «Elaborer des Campagnes Efficaces de Plaidoyer», un magnétoscope, une télévision, une grande feuille de papier ou un tableau noir, des marqueurs ou de la craie.

Une modératrice se porte volontaire pour mener les débats. Elle doit aider le groupe à suivre les instructions données dans l'exercice, chronométrer le temps imparti et donner la parole aux participantes qui souhaitent s'exprimer. Une deuxième volontaire note les résultats des participantes sur la grande feuille de papier ou le tableau noir que tout le monde peut voir.

1. Une volontaire inscrit les mots «COMPOSANTES D'UN PLAN DE PLAIDOYER» en haut de la grande feuille de papier ou du tableau noir.
2. A tour de rôle, les participantes identifient les composantes d'un plan de plaidoyer. Au fur et à mesure, une seconde volontaire inscrit ces données sur la grande feuille de papier ou le tableau noir.
3. Tout en ayant cette discussion présente à l'esprit, les participantes regardent la cassette vidéo «Elaborer des Campagnes Efficaces de Plaidoyer» dans laquelle quatre femmes activistes présentent les stratégies qu'elles ont utilisées au cours de campagnes en faveur des droits des femmes dans leurs pays respectifs⁵ :
 - *Zainah Anwar décrit la campagne menée pour l'adoption d'une loi visant à faire que la violence au sein des familles soit considérée comme un crime fédéral en Malaisie.*

⁵ Bien que les exemples de campagnes de plaidoyer fournis dans la cassette vidéo abordent l'élaboration de nouvelles lois, la réforme de lois existantes ou l'urgence de la mise en application de certaines lois, les efforts en matière de plaidoyer mettent l'accent, aussi, sur plusieurs autres types de problèmes et de questions telles que les attitudes patriarcales, les pratiques culturelles ou les politiques institutionnelles.

- *Amina Lemrini parle des efforts en cours pour l'amendement du Code pénal et du Code du travail afin de protéger les femmes du harcèlement sexuel sur les lieux de travail.*
- *Suheir Azzouni décrit les efforts des femmes palestiniennes visant à modifier la loi qui exige qu'elles obtiennent une autorisation écrite de la part de leur tuteur avant de faire une demande de passeport.*
- *Asma Khader parle de la campagne menée en Jordanie pour que des sanctions plus sévères soient appliquées aux auteurs de crimes d'honneur⁶.*

4. Ensuite, une volontaire lit à haute voix les informations suivantes extraites de la cassette vidéo (une description des principaux volets d'un plan de plaidoyer) :

Les composantes d'un plan de plaidoyer

- A. Identifier la mission,
- B. Former une coalition,
- C. Développer une vision commune,
- D. Formuler et appliquer les stratégies:
 - Stratégie juridique
 - Stratégie de recherches
 - Stratégie politique
 - Stratégie de négociation
 - Stratégie médiatique
- E. Repenser les stratégies,
- F. Mesurer le succès des résultats à court terme,
- G. Evaluer la progression dans le sens de la réalisation de la vision à long terme.

Extrait de la cassette vidéo *«Montrer le Chemin : Elaborer des Campagnes Efficaces de Plaidoyer»*, Bethesda, Maryland : Women's Learning Partnership, 2003.

⁶ Les scénarios, études de cas et exercices de ces quatre campagnes de plaidoyer figurent dans *«Montrer le Chemin : Guide d'Entraînement des Femmes au Leadership»*. Pour les exercices sur la campagne en Malaisie, voir la séance n° 11 : *«Comment répartir les responsabilités et partager les résultats»*, pages 107-111. Pour la campagne palestinienne, voir le scénario alternatif n° 5 : *«Lobbying pour les droits des femmes à la citoyenneté en Palestine»*, pages 139-141. Pour la campagne au Maroc, voir le scénario alternatif n° 6 : *«Unies contre le harcèlement»*, pages 143-144. Pour la campagne en Jordanie, voir la séance n° 1 : *«Qui est leader ?»*, pages 35-38.

5. Après avoir visionné la cassette vidéo, le groupe discute les points suivants :
 - *Parmi les composantes identifiées dans l'exercice précédent, quels autres volets pourriez-vous utiliser dans les quatre campagnes présentées dans la cassette vidéo ?*
 - *Une campagne doit-elle avoir toutes les composantes d'un plan de plaidoyer cités ci-dessus ? Pourquoi ? Si non, Pourquoi pas ?*
6. Les participantes se répartissent en petites équipes. En utilisant les quatre campagnes comme exemples, chaque équipe :
 - *Examine en profondeur une ou plusieurs composantes d'un plan de plaidoyer tels qu'elles sont présentées dans la cassette vidéo,*
 - *Discute de la manière de mettre ces composantes en oeuvre,*
 - *Prépare un résumé du débat de ses membres.*
7. La porte-parole de chaque équipe présente à l'ensemble du groupe le résumé du débat de son équipe. Ce résumé doit mettre en évidence les points qui ont engendré soit des divergences d'opinions, soit une discussion plus approfondie.
8. Au sein de leurs équipes respectives, les participantes discutent l'ensemble ou une partie des questions suivantes :

A. Identifier la mission :

Dans la cassette vidéo, Asma Khader décrit sa rencontre avec une femme désespérée du fait que son mari n'a encouru qu'une peine de six mois de prison pour avoir tué leur fille célibataire, qu'il avait violée et mise enceinte. Asma Khader dit : *«Son mari a pu bénéficier de cette courte peine de prison parce que selon les coutumes et les coutumes traditionnelles, une fille ou une femme enceinte en dehors du mariage est un déshonneur pour sa famille. De ce fait, l'homme a le droit de «laver» l'honneur de la famille en commettant ce crime».*

Zainah Anwar, s'exprime sur la mission de la campagne en Malaisie en disant : *«Il n'existait aucune loi*

stipulant que la violence dans les familles était un crime. Donc, pour interdire aux hommes de battre les femmes, nous étions confrontées à un problème majeur... Nous avons décidé qu'il fallait élaborer une campagne pour l'adoption d'une loi incriminant la violence dans les familles en Malaisie».

Concernant la campagne élaborée au Maroc, Amina Lemrini explique : *«Un jour, un groupe de femmes employées dans une usine de textile est venu à notre association et nous a dit que 200 à 250 d'entre elles faisaient la grève, pas pour des raisons salariales ou d'autres raisons, mais parce que leur cheffes harcelaient sexuellement... Dans notre société, le harcèlement sexuel est un sujet tabou. Les femmes n'en parlent pas».*

Décrivant la mission de la campagne en Palestine, Suheir Azzouni déclare : *«On nous a dit qu'en tant que femmes, nous devons avoir l'autorisation de nos tuteurs pour obtenir nos passeports. C'était vraiment choquant».*

- *Qui identifie comme problème le point à mettre en évidence dans une campagne de plaidoyer ?*
- *Qui sont les personnes les plus affectées par le problème ?*
- *Qui sont les personnes les plus concernées par la résolution du problème, y compris celles qui ne sont pas affectées ?*
- *Quels intérêts seront servis par la campagne ?*
- *Est-il important qu'une mission de campagne de plaidoyer propose une solution politique ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?*
- *De quelle manière l'identification d'une mission peut-elle contribuer à mieux définir les buts à court terme, les objectifs stratégiques et les actions permettant d'entreprendre chacun des objectifs d'une campagne de plaidoyer ?*

B. Former une coalition :

1. A propos de l'importance des coalitions :

Selon Asma Khader, une campagne de plaidoyer implique de travailler avec d'autres personnes *«dans une ambiance de travail d'équipe plutôt dans un esprit d'héroïsme individuel».*

Partageant le même point de vue, Zainah Anwar souligne «*Si vous voulez apporter un changement dans votre société, vous devez convaincre les autorités et le public qu'il y a une grande demande pour cela. Le seul moyen d'y parvenir consiste en l'édification de coalitions et le travail en collaboration avec d'autres personnes qui pourraient soutenir votre cause*». Zainah ajoute : «*Il est très important d'être inclusif, d'avoir l'esprit de consultation et de ne pas être égoïste quand il s'agit de pouvoir car, si vous voulez apporter le changement, vous ne devez pas monopoliser le problème. La diversité des voix et la diversité des groupes qui défendent le problème sont très importantes*». Suheir Azzouni, de son côté, estime que : «*Nous devons être persistantes, nous soutenir les unes les autres, travailler ensemble et avoir une stratégie à long terme... Plus il y a de leaders dans nos communautés, plus les femmes pourront atteindre facilement leurs buts et leurs objectifs*». Puis elle ajoute : «*Partager le leadership est possible parce que nous devons nous rendre compte qu'une seule personne ne peut pas être experte dans tous les domaines. Chaque personne, chaque groupe a ses propres forces et il serait sage de faire de la place, de permettre à toutes ces personnes de faire preuve de leur force, de leurs capacités et de leurs compétences*».

2. A propos du travail en coalition :

Mahnaz Afkhami estime que le facteur essentiel dans la création d'une communauté en phase d'apprentissage consiste en «*des personnes qui se respectent profondément et qui comprennent parfaitement que l'opinion des autres, leur apport et leur collaboration sont importants... Travailler ensemble nous permet de mettre en commun notre sagesse, nos expériences, nos vécus, notre culture, notre méthodologie, nos défis et nos résultats*».

3. A propos des membres d'une coalition :

En Jordanie, les personnes qui ont été les plus actives au sein de la coalition pour la lutte contre les crimes d'honneur travaillaient dans les médias et les professions juridiques, car ces groupes étaient aptes à documenter les expériences vécues et étaient en contact direct avec les victimes, les auteurs des crimes et les familles. Asma Khader affirme que : «*...Les avocates*

pouvaient assister aux procès dans les tribunaux et nous communiquer les injustices observées».

Selon Amina Lemrini, les membres de la coalition établie autour de la campagne menée au Maroc, comprenaient le syndicat 'Union Marocaine des Travailleurs' à laquelle appartenaient les femmes grévistes. En fait, ce syndicat constituait leur premier allié. Amina déclare «*Nous avons lancé la campagne en coopération avec ce syndicats et les employées*».

Zainah Anwar explique, quant à elle, qu'en Malaisie, le groupe qui a participé à sa campagne de plaidoyer [Joint Action Group on Violence against Women (Groupe d'action contre la violence à l'encontre des femmes) -NdT-] a délibérément rassemblé différents groupes afin de prouver aux autorités que le projet de loi contre la violence dans les familles n'émanait pas d'un seul petit groupe isolé. L'objectif était plutôt de leur démontrer qu'il émanait d'une importante coalition de différents groupes : des militants, des avocats, des syndicalistes, des universitaires... «*Nous voulions aussi leur montrer la diversité des voix de différentes composantes de la société*».

Parlant de la campagne menée en Palestine, Suheir Azzouni explique que la coalition était constituée de femmes appartenant à différents groupements politiques et groupes d'intérêts, et qui ont été actives tout au long de la campagne, ainsi que des femmes cadres qui ont ressenti que le moment était propice «*pour œuvrer à l'édification d'une société et d'une culture sans discriminations basée sur la race, la couleur, la religion ou l'appartenance ethnique*». Puis elle ajoute : «*Ces femmes ont estimé que, pendant des années, elles avaient œuvré pour la libération de leur patrie et qu'il était maintenant temps pour elles de travailler pour l'égalité au sein de leur propre société*».

- *Quels sont les avantages du travail en coalition ?*
- *Quels en sont les inconvénients ?*
- *En quoi le fait d'inclure les initiateurs/trices et les bénéficiaires dans une même coalition peut-il en accroître l'efficacité ?*

- *En quoi le fait d'inclure plusieurs voix et plusieurs groupes pourrait-il renforcer une coalition ?*
- *En quoi le fait d'inclure plusieurs voix et plusieurs groupes peut-il affaiblir une coalition ?*
- *Quelles difficultés pourrait présenter l'inclusion d'une multitude de voix ? Comment dépasser ces obstacles ?*
- *Comment une coalition peut-elle faire tourner à son avantage les forces et les capacités de ses membres ?*
- *Quels rôles [si rôles il y a] devraient jouer les «expert/es» au sein d'une coalition ?*
- *Comment une coalition peut-elle être formée et fonctionner de manière à ce que chacun de ses membres se sente impliqué et utile ?*
- *Quels processus de prise de décisions peuvent contribuer à renforcer une coalition ? Les membres d'une coalition doivent-ils participer à une prise de décision commune ou simplement, mettre en œuvre les décisions prises par les autres ?*
- *Certains membres d'une coalition devraient-ils lancer leur propre action et mobiliser des ressources pour sa mise en œuvre ? Veuillez expliquer vos raisons.*
- *Comment les membres d'une coalition peuvent-ils se partager les responsabilités et être sûrs qu'ils atteindront leurs objectifs individuels ?*
- *Comment la contribution de chaque membre d'une coalition peut-elle être valorisée et respectée ? Comment les membres d'une coalition peuvent-ils renforcer leurs interactions afin de consolider leurs efforts de plaidoyer ?*
- *Quelles techniques de communication peuvent contribuer à minimiser les conflits et à optimiser les efforts de coopération au sein d'une coalition ?*
- *Comment les stéréotypes et les idées préconçues peuvent-ils entraver le travail au sein d'une coalition ? Comment les dépasser ?*

- *Les styles de leadership inclusif et participatif sont-ils plus susceptibles de contribuer à la pérennité d'une coalition ? Pourquoi ? Sinon, pourquoi ?*
- *Comment l'emploi de techniques d'information et de communication peut-il consolider une coalition?*
- *L'utilisation de méthodes participatives ou basée sur l'édification de coalitions présente-t-elle des inconvénients ? Si oui, lesquels ? Vaut-il encore la peine d'investir son temps et ses ressources pour promouvoir des méthodes participatives, inclusives et basées sur la formation de coalitions ? Pourquoi ? Sinon, pourquoi ?*

C. Développer une vision commune :

Amina Lemrini déclare, dans la cassette vidéo, que *«l'élément essentiel dans toute stratégie de plaidoyer social est la vision. Il est nécessaire d'avoir une très bonne vision de ce que vous voulez faire et d'avoir des objectifs clairs»*.

Asma Khader souligne que, lors de la campagne jordanienne, leur vision commune était : *«que les droits de l'homme sont valables pour à tous et que la discrimination est interdite tant par les principes des Droits de l'Homme que par la Constitution de la Jordanie»*.

Zainah Anwar, de son côté, estime que lors de la campagne Malaisie, *«Nous étions toutes engagées à défendre une vision commune, à savoir qu'aucune femme ne méritait d'être battue... Même si nous venions d'horizons différents et que chaque association avait ses priorités différentes, qui n'étaient pas forcément le problème de la violence au sein des familles, nous avons toutes œuvré à la concrétisation de cette vision commune»*.

- *Une vision devrait-elle contribuer à établir des limites acceptables (maximum et minimum) aux objectifs ou aux résultats d'une campagne de plaidoyer ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?*
- *Une vision devrait-elle contribuer à donner forme aux objectifs concrets et mesurables d'une campagne de plaidoyer ? Veuillez expliquer vos raisons.*

- *Une vision devrait-elle changer au fur et à mesure que la campagne progresse ? Quels sont les avantages et les inconvénients d'une idée flexible et adaptable ?*
- *Citez quelques obstacles au développement d'une vision commune parmi des groupes différents, ou même parmi des personnes ayant les mêmes dispositions ? Comment surmonter ces obstacles ?*
- *De quelle manière une vision commune peut-elle contribuer à mobiliser des groupes ou des individus différents ?*

D. Formuler et mettre en œuvre les stratégies :

1. Utiliser les institutions constitutionnelles et juridiques internationales :

Zainah Anwar déclare que la stratégie légale adoptée lors de la campagne en Malaisie, était la suivante : *«Nous voulions que la violence dans les familles soit considérée comme un crime, mais les membres du département religieux estimaient "que c'était une affaire de famille et non une affaire pénale"...Donc, si cette violence relevait du Code de la famille, cela supposait qu'elle allait relever de l'autorité de chaque Etat...Si on la considérait comme étant une affaire de famille, rien ne garantissait que chaque Etat allait la considérer comme un crime conformément au Code de la Famille. La stratégie que nous avons adoptée et qui était de grande était la suivante : "Cette violence est un crime. Nous voulons qu'elle relève de la juridiction fédérale. Nous ne voulons qu'une seule loi, une loi contre la violence domestique applicable tant aux musulmans qu'aux non musulmans"».*

2. Utiliser des projets de recherche :

Au Maroc, les initiatrices de la campagne contre le harcèlement sexuel sur les lieux de travail ont mené deux projets de recherche afin de soutenir leur cause. Amina Lemrini déclare : *«D'abord, nous avons mené une enquête sociologique pour connaître un peu ce phénomène. La deuxième étude était une étude juridique. C'était pour voir l'état de la législation marocaine concernant cette*

question et les questions de violence général... La seconde étape était d'organiser une rencontre autour des résultats de ces études... Nous avons invité le ministre du Travail, le ministre de la Justice et aussi le ministre de la Condition des femmes. Nous avons également invité des syndicats, des organisations des droits humains, des experts, des pénalistes et des spécialistes du droit social. C'était pour nous une façon de valider notre travail pour faire en sorte que quand on présentera nos propositions, que ça soit des propositions crédibles».

3. Utiliser les marches, les manifestations et les pétitions :

Lors des premières élections législatives en Palestine, les membres de la campagne ont organisé une manifestation afin d'exprimer leur opposition à la réglementation sur les passeports. Suheir Azzouni déclare que c'était la première marche jamais organisée contre l'Autorité palestinienne. «... Nous avons invité les 8 candidats de Ramallah se joindre à nous. Ils nous ont tous affirmé qu'ils soutenaient totalement les questions concernant les femmes». Suheir explique également dans la cassette vidéo la façon dont la pétition, durant leur campagne de protestation, a utilisé «un langage plus ou moins officiel... Et nous l'avons rédigée dans un style non agressif et très poli. La pétition a été distribuée dans toutes les associations féminines qui aidaient à collecter les signatures, que nous avons ensuite toutes faxées au Président Arafat».

4. Négocier avec les décideurs et les institutions gouvernementales :

Lors de la campagne en Malaisie, la coalition à laquelle appartenait Zainah Anwar a décidé de négocier avec les politiques. A ce propos, elle déclare : «Nous avons décidé de prendre l'initiative car nous voulions qu'une loi contre la violence dans les familles soit adoptée. Nous voulions qu'elle soit négociée en tenant compte de nos conditions et de nos réclamations. L'Association des Femmes Avocates a donc élaboré un projet de loi contre la violence dans les familles. Ce projet de loi est devenu la base de notre négociation avec le gouvernement...Le gouvernement a donc formé un comité intergouvernemental, incluant des groupes de femmes (y compris notre groupe), le département

religieux, le département social, la police, les procureurs et toutes les institutions gouvernementales susceptibles d'être impliquées dans l'application d'une telle loi. Et c'est ainsi que notre modèle, notre projet de loi est devenu la base de notre négociation».

Au Maroc, explique Amina Lemrini : *«Nous avons élaboré un mémorandum où il y avait nos amendements du Code du travail et du Code pénal... Notre mémorandum était signé par 9 associations –six associations de femmes, deux syndicats et une association des droits de l'homme. Donc ça a donné plus de force à notre mémorandum et nous l'avons envoyé au ministère de la Justice et nous l'avons envoyé au ministère du Travail. La troisième étape était de suivre ce travail au niveau du Parlement. Donc, nous avons organisé un dîner-débat avec les groupes parlementaires... Nous avons présenté notre mémorandum et nous avons argumenté nos propositions d'amendement des deux Codes. Et nous avons fait participer les médias à notre rencontre».*

En Palestine, souligne Suheir Azzouni : *«Le Ministre était invité à venir dans notre local. Il est arrivé avec un Cheikh... Il y avait dans la salle de réunion 40 femmes puissantes qui avaient une longue et grande expérience en matière de lutte pour la libération de notre patrie...Ensuite, les femmes ont commencé à raconter leurs expériences».*

A propos de la campagne jordanienne, Asma Khader déclare que leur message aux instances de décision était que la Jordanie avait pris des engagements sur les droits des femmes et les droits de l'homme, tant dans la Constitution que dans les conventions internationales. La campagne a souligné que le gouvernement devait amender la législation pour y intégrer les principes des droits des femmes et des droits de l'homme, assumer ses responsabilités et concrétiser ses promesses.

5. Sensibiliser le public grâce aux médias :

En Malaisie, Zainah Anwar explique que les initiatives de sensibilisation sur le thème de la violence dans les familles ont eu lieu dans les magasins grandes surfaces et au moyen de marches, de fêtes foraines et de concerts au cours desquels étaient présentés des photographies, des expériences vécues et autres documents sur la violence dans les familles. Egalement, les activités

annuelles de la Journée des Femmes, centrées sur la violence dans les familles et des reportages dans les médias ont été utilisés. Zainah décrit la façon dont ces activités ont attiré des femmes battues qui souhaitent parler au public et aux journalistes : *«... la presse disposait donc des cas réels qu'elle pouvait utiliser pour prouver qu'il s'agissait d'un vrai problème ...les femmes détestent être battues»*.

En Palestine, les initiatives de sensibilisation dans les médias ont compris la rédaction d'articles de journaux et la diffusion d'interviews à la radio. Les membres de la campagne ont également participé à des émissions télévisées en direct, téléphonant aux décideurs invités sur le plateau pour leur poser des questions et leur demander de rendre publiquement des comptes. Suheir Azzouni déclare : *«Le ministre devait paraître à la télévision ce jour-là, et nous ne l'avons appris que par hasard, lorsque nous avons appelé la chaîne de télévision...Nous lui avons demandé si nous avions applaudi vainement et si le futur Etat palestinien allait prendre en considération les problèmes et les droits des femmes»*.

- *Procédez à une séance de réflexion (brainstorming) sur d'autres stratégies de plaidoyer outre les stratégies citées plus haut (juridiques, projets de recherche, stratégies politiques, négociation et stratégies médiatiques).*
- *En quoi le fait d'inclure un ensemble de stratégies peut-il améliorer l'efficacité d'une campagne de plaidoyer ?*
- *L'utilisation des technologies de communication –telles la radio, la télévision, le courrier électronique et les site web– devrait-elle constituer une stratégie dans n'importe quelle campagne de plaidoyer ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?*
- *Comment des événements d'actualité – tels les élections, les réunions politiques ou des nouvelles annoncées dans les médias – peuvent-ils offrir des opportunités pour votre campagne ? Existe-t-il des stratégies particulières qui pourraient vous permettre de mettre pleinement ces opportunités à*

profit ? Si oui, lesquelles ?

- *Existe-t-il des stratégies particulières qui pourraient contribuer à réduire l'impact des dangers ou des risques potentiels associés à une campagne de plaidoyer ? Si oui, lesquelles ?*
- *Le processus de mise en oeuvre des stratégies devrait-il refléter les valeurs d'une coalition ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?*

E. Repenser les stratégies :

Pendant la campagne en Malaisie, un obstacle a surgi juste après le début des négociations entre le groupe de la coalition et le gouvernement. Ainsi, le représentant du département religieux du gouvernement a déclaré qu'une loi contre la violence dans les familles ne peut être appliquée aux musulmans parce que l'Islam donne à l'homme le droit de battre sa femme. Zainah Anwar souligne : *«Il nous a donc fallu repenser notre stratégie afin de gérer cet obstacle, et c'est à ce moment là que mon groupe, Sisters In Islam, est entré en action... Parmi les choses que nous avons faites, nous avons élaboré un Guide comportant des questions-réponses intitulé : "Les musulmans ont-ils le droit de battre leur femme ?" ... Nous avons utilisé des versets du Coran et la Sunna du prophète pour prouver que l'Islam incite vivement des relations basées sur la compassion, la justice et l'égalité entre hommes et les femmes».*

A propos de la campagne en Jordanie, Asma Khader déclare que personne dans les structures traditionnelles du pouvoir du pays ne souhaitait voir de changement. Ils étaient tous heureux de la situation en cours. Son groupe a dû faire face à cela : *«...Nous avons clairement démontré que cette pratique [les crimes d'honneur] allait à l'encontre de la religion et qu'elle n'avait rien à voir avec l'Islam qui est la religion de la majorité des Jordaniens. Nous avons essayé de démontrer à quel point cette pratique était injuste et que l'Islam et la communauté ne peuvent accepter l'injustice de ces systèmes. Nous avons également tenté de prouver que cette pratique était inacceptable en vertu de la Constitution et de notre cadre juridique».*

- *Quels événements ou conditions peuvent engendrer le besoin de repenser les stratégies ?*

- *Quels avantages procure le fait de repenser les stratégies ?*
- *Devoir repenser les stratégies suppose-t-il une mauvaise planification de la campagne ? pourquoi ? Pourquoi pas ?*

F. Mesurer le succès :

Selon Asma Khader, le succès de la campagne contre les crimes d'honneur en Jordanie a été mesuré à différents niveaux. Le premier résultat est que le débat est devenu public et que le problème a cessé d'être un tabou. Elle ajoute que *«Le deuxième résultat était que les femmes commençaient à demander de l'aide. Elles savaient qu'il y avait des groupes qui les soutenaient. Le troisième résultat était que les membres du gouvernement ont encouragé quelques amendements qui n'étaient pas utiles à 100%, mais c'était là le signe qu'ils étaient sous pression... Le quatrième résultat était que l'opinion publique s'est de plus en plus mobilisée pour soutenir la campagne».*

Concernant la campagne en Malaisie pour l'application d'une loi fédérale contre la violence dans les familles, Zainah Anwar souligne qu'il leur a fallu neuf ans de campagnes et de négociations avec le gouvernement avant que la loi ne soit votée par Parlement en 1994. Elle ajoute, ensuite : *«Et même une fois votée, elle [cette loi] n'a pas été appliquée en raisons d'objections supplémentaires. Donc, il nous a fallu encore deux autres années de campagnes et de lobbying avant que la loi ne soit appliquée en 1996. En tout, cela a pris onze longues années de négociations, de campagnes et de sensibilisation avant que, finalement, la loi ne soit appliquée».*

C'est en des termes similaires que Amina Lemrini décrit la campagne contre le harcèlement sexuel sur les lieux de travail, au Maroc : *«... Nos propositions d'amendement du Code du travail ont été acceptées par le gouvernement, Cependant, elles doivent encore être débattues et adoptées par le Parlement. ...Le Code pénal doit être soumis au gouvernement, puis au Parlement. Ce qui est intéressant, c'est qu'il y a maintenant une compréhension des concepts qui sous-tendent les amendements des deux codes.»*

Suheir Azzouni, de son côté, souligne qu'il est important d'exprimer sa gratitude à ceux qui soutienne

une campagne, que cette campagne ait été victorieuse ou non. Elle ajoute : «...Dans les relations publiques et le lobbying, il est toujours bon de se rappeler de remercier les gens, parce que vous aurez encore besoin d'eux. Il n'est pas sage de se faire des ennemis. Il est toujours bon de se faire des amis et de donner aux gens le sentiment que c'est toujours une situation où tout le monde sort gagnants et non pas une situation où l'un est gagnants e l'autre est perdant».

- *Quels avantages présente l'établissement d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, de critères ou références pour mesurer les résultats ou les succès à court terme ?*
- *Quels inconvénients présente l'établissement d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, de critères ou références pour mesurer les résultats ou les succès à court terme ?*
- *En quoi le fait de mesurer l'impact d'un plan de plaidoyer peut-il contribuer à améliorer la planification de futures campagnes ?*
- *Pourquoi est-il important de célébrer des réussites personnelles ou organisationnelles pendant une campagne ?*
- *Comment le fait de rester courtois et diplomate peut-il contribuer à gérer les problèmes éventuels pendant une campagne ou à préparer le terrain pour renforcer l'efficacité de campagnes futures ?*

G. Evaluer la progression :

Concernant les campagnes à venir en Jordanie, Asma Khader explique dans la cassette vidéo que son groupe espère, tout d'abord, que la loi sera amendée «d'une manière appropriée, spécialement l'article 98, qui a vraiment besoin d'être amendé, ne serait-ce que pour augmenter la peine minimale [pour les crimes d'honneur]. Deuxièmement, nous espérons obtenir pour ces femmes survivantes ou victimes de ces crimes des services tels des refuges, une assistance juridique, sociale et psychologique, une formation professionnelle et des opportunités de vie nouvelle. Et troisièmement, nous espérons que les mentalités changeront dans la communauté et la société, à savoir juger la vie des filles et des femmes selon des pratiques très patriarcales».

Zainah Anwar déclare que la campagne en Malaisie est en train de faire pression pour apporter plusieurs amendements à la loi et que «...nous avons réalisé, encore une fois, qu'une loi n'était pas suffisante. Si vous avez une loi sans qu'il ait un changement dans les mentalités, cette loi n'a que très peu d'impact».

En parlant de la progression de la campagne au Maroc, Amina Lemrini estime que : «Le travail n'est pas encore fini. Le Parlement n'a toujours pas validé les deux amendements. Cependant, nous pensons que, puisqu'il y a une plus grande compréhension du harcèlement sexuel, c'est déjà une victoire pour nous».

Le ton de Suheir Azzouni est plus prudent. Ainsi, elle souligne : «Pendant les premières années, nous pensions que tout devait changer et rapidement, et que nous allions réellement avoir des droits égaux dès que l'Autorité palestinienne aurait pris le pouvoir. Mais, toutes ces années, nous avons appris que les choses ne changent pas du jour au lendemain». Elle souligne que le plus beau, dans cette campagne, a été le fait que chaque personne qui y a participé avait un sentiment d'appartenance et se sentait partie prenante : «Chaque femme et chaque homme (car des hommes aussi nous aidées) impliqués avait le sentiment que ces objectifs et ces réussites étaient les leurs, que leur mission était de s'opposer à cette loi discriminatoire. Lorsque nous avons gagné, nous avons toutes et tous eu le sentiment d'avoir contribué à cette victoire. Et jusqu'à présent, ils disent : «Nous y sommes parvenu/es ensemble !».

- Est-ce que le processus de mise en œuvre d'une campagne de plaidoyer est linéaire ? Atteindre les objectifs politiques immédiats d'une campagne signale-t-il la fin de cette dernière ?
- Quels sont les avantages d'un processus en spirale de planification de campagne basée sur le fait de repenser et de réévaluer les buts et les stratégies, tout en tenant compte de la vision à long terme de la campagne de plaidoyer ?
- L'évaluation des progrès d'une campagne par rapport à la réalisation de sa vision à long terme

doit-elle inclure une analyse du processus ou des moyens utilisés pour atteindre ces objectifs ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?

- *Pourquoi est-il important que chaque personne impliquée dans une campagne ait le sentiment d'être partie prenante du processus et des résultats de la campagne ? Est-ce un bon moyen d'évaluer les progrès d'une campagne de plaidoyer ?*
9. Ensemble, procédez l'évaluation de la cassette vidéo «Elaborer des Campagnes Efficaces de Plaidoyer». Parmi les questions que le groupe doit examiner, citons :
- *Est-ce que la cassette vidéo vous a aidée à mieux comprendre les différentes étapes de planification et de mise en œuvre d'une campagne de plaidoyer efficace ?*
 - *Est-ce que la cassette vidéo vous a aidée à mieux comprendre les différentes stratégies de plaidoyer que vous pouvez utiliser ?*
 - *Quelle est la partie la plus intéressante de la cassette vidéo ?*
 - *Quelle est la partie la moins intéressante de la cassette vidéo ?*
 - *Quel autre support visuel vous aurait été utile ?*

Exercice 4 : Elaborer un plan efficace de plaidoyer

Objectif :

- Elaborer un plan et des stratégies efficaces de plaidoyer.

Durée de l'exercice : 90 minutes.

Matériel : Aucun.

Une modératrice se porte volontaire pour mener les débats. Elle doit aider le groupe à suivre les instructions données dans l'exercice, chronométrer le temps imparti et donner la parole aux participantes qui souhaitent s'exprimer.

1. Les participantes se répartissent en équipes de trois ou quatre personnes et travaillent ensemble pour concevoir un plan de plaidoyer qui reflète leur idée et leurs valeurs communes concernant la défense d'une cause sociale particulière à l'échelle communautaire, nationale ou internationale.
2. Les équipes examinent l'ensemble ou une partie des questions suivantes qui se rapportent à l'élaboration d'un plan de campagne :

A. Identifier la mission

- *Quels changements sociaux souhaitez-vous à long terme ?*
- *Qui sera touché par ces changements ? Comment ?*
- *Quels changements, si changements il y a, souhaitez-vous apporter aux organes de décision et de pouvoir ?*
- *Quels changements ou solutions à court terme souhaitez-vous apporter ?*
- *Citez 3 à 5 objectifs à même de vous aider à concrétiser vos résultats ou vos solutions à court terme.*
- *Quel impact attendez-vous de votre plan ?*

⁷ Pour le groupe d'activité sur l'élaboration d'une vision partagée, voir la séance 7 «Comment découvrir des objectifs communs ?» in «Montrer le Chemin : Guide d'Entraînement des Femmes au Leadership».

B. Former une coalition

- *Quelles sont les différentes tâches à mener et qui vous aideraient à atteindre vos objectifs ? Qui va accomplir chacune de ces tâches ?*
- *Quels sont vos soutiens et alliés aux niveaux local, national, régional ou international ?*
- *Qui peut vous apporter un appui concret pour atteindre votre objectif de plaidoyer ?*
- *Qui sont vos adversaires en puissance ? Comment pouvez-vous les persuader de vous soutenir ? Comment pouvez-vous surmonter les obstacles qu'ils pourraient représenter ?*
- *Qui sont les « experts » qui peuvent vous aider à améliorer l'efficacité de votre plaidoyer ?*
- *Comment pouvez-vous faire en sorte que chaque membre de votre coalition puisse se sentir impliqué, avoir le sentiment d'appartenance et être partie prenante des résultats ?*
- *Quel sera le rôle des membres de la coalition ? Seront-ils simplement consultés ou participeront-ils activement ? Bénéficieront-ils des informations ou participeront-ils conjointement à la prise de décision ?*
- *Quelles méthodes de prise de décision et quels styles de communication allez-vous favoriser afin de minimiser les conflits et optimiser la coopération au sein de la coalition ?*
- *Les processus de prise de décision sont-ils transparents et comptables ?*

C. Développer une vision commune

- *Pouvez-vous formuler votre vision en trois minutes, ou moins, devant n'importe quel public ?*
- *Quels sont les objectifs spécifiques qui pourraient vous aider à atteindre cet objectif ?*
- *Vos objectifs sont-ils mesurables ?*
- *Vos objectifs sont-ils réalistes vu les ressources dont vous disposez ?*

- *Quels objectifs considérez-vous comme non négociables ? Quels sont ceux que vous êtes le moins disposée à accepter ?*
- *Les objectifs vous aident-ils à rendre plus claires certaines stratégies d'action particulières?*
- *Avez-vous une échéance pour atteindre vos buts?*
- *Les membres de la coalition participeront-ils à concrétiser encore plus cette idée? Si oui, comment?*

D. Formuler et mettre en œuvre les stratégies

- *A qui devez-vous vous adresser (aux niveaux du gouvernement, des institutions, de la société civile, de la communauté, de la famille et/ou des particuliers) pour mettre en œuvre les solutions proposées?*
- *Quelles stratégies pouvez-vous utiliser pour atteindre ces groupes ou ces personnes?*
- *Est-ce que l'ensemble des stratégies que vous comptez adopter correspond à la meilleure utilisation des forces de votre coalition?*
- *Vos stratégies vous aideront-elles à atteindre vos objectifs dans le temps limite dont vous disposez?*
- *Vos stratégies exigent-elles davantage de ressources humaines, financières ou d'autres ressources? Si oui, comment comptez-vous mobiliser ces ressources?*
- *De quelles façons pouvez-vous utiliser les technologies de communication –telles que la radio, la télévision, le courrier électronique ou les sites Web– afin d'accroître la portée de votre plaidoyer?*
- *Comment des événements de l'actualité –tels que des élections, réunions politiques ou événements annoncés dans les médias– peuvent-ils offrir des opportunités pour votre campagne? Quelles sont*

les stratégies qui pourraient vous permettre de mettre pleinement ces opportunités à profit?

- *Votre campagne peut-elle engendrer des réactions indésirables? Si oui, quelles stratégies utiliserez-vous pour les minimiser?*
- *Quels autres dangers ou risques potentiels pourraient se présenter lors de votre campagne? Que pouvez-vous inclure dans votre stratégie afin d'en réduire l'impact?*

E. Repenser les stratégies

- *Lors de votre planification, avez-vous pris en considération et anticipé certains obstacles éventuels? Votre plan est-il souple et adaptable?*
- *Quelles sont les ressources qui peuvent vous aider à élaborer une nouvelle stratégie, si nécessaire?*

F. Mesurer le succès

- *Comment saurez-vous que vous avez réussi? Citez 3 à 5 indicateurs, critères ou points de référence que vous utiliserez pour mesurer l'impact à court terme de votre campagne.*
- *Comment célébrerez-vous la réalisation de vos objectifs?*

G. Evaluer les progrès

- *A quelles étapes de la campagne allez-vous procéder à l'évaluation des progrès et vous assurer que vous respectez vos objectifs et de vos priorités?*
 - *Quels critères allez-vous utiliser pour évaluer vos progrès dans la concrétisation de vos objectifs?*
 - *Quels critères allez-vous utiliser pour évaluer le processus par lequel vous atteignez vos objectifs?*
- 3.** L'ensemble du groupe se réunit pour débattre des processus d'élaboration d'un plan de plaidoyer. Parmi les questions à examiner, citons :
- *Quelle est la partie la plus difficile de l'élaboration d'un plan de plaidoyer partagé?*

- *Y a-t-il eu des surprises ?*
- *Quel processus a adopté le groupe pour prendre des décisions ?*
- *Avez-vous observé des exemples de situations où des membres du groupe apprenaient auprès d'autres membres du groupe, et où elles adoptaient ou intégraient les idées de leurs collègues ?*
- *Etes-vous satisfaite de votre plan final ? Comment aller vous l'exploiter ?*

4. A tour de rôle, la porte-parole de chaque équipe présente à l'ensemble du groupe le plan de plaidoyer élaboré par son équipe. Les participantes analysent et critiquent l'efficacité de chaque plan. Ensuite, le groupe examine l'ensemble ou une partie des questions suivantes :

- *Est-ce que votre plan de campagne reflète des styles de leadership basé sur des principes ?*
- *Est-ce que votre plan de campagne reflète des styles de la communication participative ?*
- *Est-ce que votre plan de campagne reflète les principes d'une société en phase d'apprentissage ?*
 - *Est-ce que le plan inclut divers groupes dans les étapes de préparation et de mise en œuvre ?*
 - *Est-ce que le plan utilise des moyens éthiques pour atteindre ses objectifs finaux ?*
- *Quelles sont vos recommandations pour l'amélioration du plan de plaidoyer ?*

Evaluation du Manuel et de la cassette vidéo

L'évaluation est une partie essentielle de toute expérience d'apprentissage car elle donne aux participantes l'opportunité de réfléchir à ce qu'elles ont appris et de juger de l'efficacité du processus d'apprentissage lui-même. De plus, les modératrices peuvent utiliser les informations fournies dans les formulaires d'évaluations pour peaufiner et améliorer les futures séances.

Exercice 5 : Evaluation

Objectifs :

- Evaluer ce que les participantes ont appris grâce au manuel et à la cassette vidéo.
- Evaluer les processus d'apprentissage utilisés dans ce manuel et la cassette vidéo.

Durée de l'exercice : 30 minutes.

Matériel : Une grande feuille de papier ou un tableau noir, des marqueurs ou de la craie.

Une modératrice se porte volontaire pour mener les débats. Elle doit aider le groupe à suivre les instructions données dans l'exercice, chronométrer le temps imparti et donner la parole aux participantes qui souhaitent s'exprimer. Une deuxième volontaire note les résultats des participantes sur la grande feuille de papier ou le tableau noir que tout le monde peut voir.

1. A tour de rôle, les participantes indiquent les aspects du manuel «Elaborer des Campagnes Efficaces de Plaidoyer» et de la cassette vidéo qu'elles ont le plus appréciés et en expliquent les raisons. Une volontaire inscrit leurs commentaires sur la grande feuille de papier ou sur le tableau noir.
2. De la même façon, les participantes indiquent les aspects du manuel et de la cassette vidéo qu'elles ont le moins appréciés et en expliquent les raisons. Une volontaire inscrit également leurs commentaires sur la grande feuille de papier ou sur le tableau noir.
3. Ensuite, les participantes examinent les questions suivantes :
 - *Est-ce que cet atelier et les leçons présentées dans le manuel «Elaborer des Campagnes Efficaces de Plaidoyer» et dans la cassette vidéo ont répondu à vos attentes ?*
 - *Quels aspects du plaidoyer vous ont paru être les plus simples ? Quels sont ceux qui vous ont paru être les plus difficiles ?*
 - *Vous sentez-vous mieux préparée à élaborer un plan de plaidoyer et à participer à une campagne de plaidoyer dans les années à venir ?*

- *Existe-t-il des aspects du plaidoyer sur lesquels vous souhaiteriez obtenir davantage d'informations ? Si oui, lesquels ?*
- *Avez-vous l'impression que vous avez besoin de plus de pratique sur certains aspects du plaidoyer ?*
- *Pensez-vous utiliser vos nouvelles aptitudes au plaidoyer dans votre vie de tous les jours ? Si oui, comment ? Et où ?*
- *Souhaitez-vous participer à une campagne de plaidoyer dans le futur ?*

Projet réalisé avec le soutien financier de

- L'Agence Canadienne pour le Développement International
 - La Fondation Ford
- The National Endowment for Democracy
 - La Fondation Shaler Adams



**WOMEN'S
LEARNING
PARTNERSHIP**

4343 Montgomery Avenue, Suite 201
Bethesda, MD 20814, USA
Tel : 1-301-654-2774 • Fax : 1-301-654-2775
Site-Web : www.learningpartnership.org