KIT DE PLAIDOYER

INFLUENCER L'AGENDA DE DÉVELOPPEMENT POST-2015

Un programme en parternariat entre

CIVICUS

STAKEHOLDER FORUM

En collaboration avec

UNDESA

Collaborateur pour le kit

International Forum of National NGO Platforms
IFP/FIP

SUSTAINABLE DEVELOPMENT 2015
Putting stakeholders at the core of post-Rio+20 processes

AUTEURS ET REMERCIEMENTS

AUTEURS ET CHERCHEURS PRINCIPAUX : Amy Cutter (Stakeholder Forum), Ian Fenn (Stakeholder Forum) et Freya Seath (CIVICUS).

CONSULTANTS : Katsuji Imata (consultant indépendant), Gerasimos Kouvaras (consultant indépendant).

CONTRIBUTEURS : Chantal Line Carpentier (UNDESA), Anna Coopman (Stakeholder Forum), Patricia Deniz (CIVICUS), Radmila Evanics (CIVICUS), Dorothée Guénéheux (CIVICUS), Jeffery Huffines (CIVICUS; Représentant du Groupe Majeur des ONG), Mark Nowottny (Restless Development), Ann Pfeiffer (Stakeholder Forum), Leida Rijnhout (European Environmental Bureau; Représentante du Groupe Majeur des ONG), Umberto Sconfienza (Stakeholder Forum), Amy Taylor (CIVICUS), Magda Toma (IFP) et Farooq Ullah (Stakeholder Forum).

Merci aux membres des réseaux AGNA et FIP et à toutes les organisations qui ont contribué aux études de cas de ce kit.

MISE EN PAGE : Faye Arrowsmith, *www.flogo-design.co.uk*.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT 2015
Putting stakeholders at the core of post-Rio+20 processes

LE PROGRAMME SD2015

Ce kit est une réalisation du Programme Développement Durable 2015 (SD2015), un programme d'engagement multipartite mené par Stakeholder Forum et CIVICUS, en collaboration avec le DAES de l'ONU.

Le programme SD2015 vise à accroître la participation des parties prenantes dans le processus de négociation d'un nouveau cadre mondial d'éradication de la pauvreté par le développement durable, plus connu sous le nom d'agenda du développement post-2015. SD2015 présente outils et opportunités destinés à toutes les parties prenantes afin qu'elles contribuent à cet agenda et aident à construire un futur plus durable, via cinq domaines essentiels : sensibilisation ; engagement accru ; habilitation des parties prenantes ; et renforcement de la gouvernance.

SD2015 est mis en œuvre avec l'appui financier de l'Union Européenne.

Consultez *www.SD2015.org* pour de plus amples informations et ressources, ou encore pour y contribuer dans un blog sur vos propres activités de plaidoyer pour l'agenda du développement post-2015.

A PROPOS DES PARTNERAIRES DU PROGRAMME SD2015

CIVICUS

CIVICUS est un réseau mondial d'organisations de la société civile dédié au renforcement de l'action citoyenne et de la société civile dans le monde.

Créé en 1993 et établi dans le Sud, CIVICUS compte des membres dans plus de 120 pays et a pour vision une communauté mondiale de citoyens informés, inspirés et engagés face aux défis auxquels est confrontée l'humanité.

CIVICUS travaille à renforcer la société civile par le suivi, la recherche, l'analyse et l'influence des événements, processus et tendances mondiaux qui ont un impact sur la société civile. Elle le fait également en rassemblant la société civile pour générer et partager des connaissances et passer à l'action.

www.civicus.org / *info@civicus.org*

STAKEHOLDER FORUM

Stakeholder Forum est une organisation internationale travaillant à l'avancement du développement durable et la promotion de la démocratie au niveau mondial. Son travail vise à renforcer l'ouverture, la reddition des comptes et la dimension participative de la prise de décision internationale en matière de développement durable par le renforcement de l'interaction avec et l'engagement des parties prenantes dans les processus intergouvernementaux.

Stakeholder Forum travaille avec une gamme diverse d'acteurs dans le monde sur le développement de politiques internationales et de plaidoyer ; l'engagement des parties prenantes et des consultations ; médias/communications et renforcement des capacités – l'ensemble avec pour objectif ultime de promouvoir des résultats progressistes en matière de développement durable par le moyen d'une approche ouverte et participative.

www.stakeholderforum.org / *info@stakeholderform.org*

DAES DE L'ONU (COLLABORATEUR SD2015)

TLe Département des Affaires Economiques et Sociales (DAES) de l'ONU travaille étroitement avec les gouvernements et toutes parties prenantes pour aider les pays du monde à atteindre leurs objectifs économiques, sociaux et environnementaux.

Au sein du DAES, la Division du Développement Durable (DDD) promeut et coordonne la mise en œuvre de l'agenda de développement durable des Nations Unies, avec un appui à la participation effective des Groupes Majeurs (telle que définie dans l'Agenda 21) dans les processus politiques des Nations Unies, et via son travail d'analyse et de renforcement des capacités.

Plate-forme des connaissances sur le développement durable des Nations Unies : *www.sustainabledevelopment.un.org*

COLLABORATEUR DU KIT DE PLAIDOYER LE FORUM INTERNATIONAL DES PLATEFORMES NATIONALES D'ONG (IFP/FIP)

Le kit de plaidoyer SD2015 a été produit avec l'appui et la contribution du FIP, notamment par l'apport d'études de cas.

Le FIP est un réseau mondial de 56 plateformes nationales d'ONG (représentant plus de 21 000 ONG) des 5 continents, et 7 coalitions régionales.

Le FIP est un réseau visant à avoir un impact positif sur l'éradication de la pauvreté, la réduction des inégalités et la promotion de la justice sociale et de la paix dans le monde. Il le fait en facilitant la collecte, l'articulation et l'échange d'informations et de connaissances entre ses membres ; en influençant les politiques mondiales de développement et en renforçant la capacité des plateformes régionales et nationales des ONG et leurs membres.

L'Assemblée Générale 2011 du FIP a identifié l'agenda du développement post-2015 comme étant l'une de ses priorités et depuis, le FIP et ses membres suivent et contribuent aux débats, en promouvant la voix des gens les plus affectés par la pauvreté et l'exclusion.

Contact : *www.ong-ngo.org* / *secretariat@ong-ngo.org*

APPUI FINANCIER

UNION EUROPEENNE

Le programme SD2015 est mis en œuvre avec l'appui financier de l'Union Européenne.

FONDATION DE FRANCE

Le kit de plaidoyer SD2015 a été produit avec l'appui financier de la Fondation de France.

Les vues exprimées dans ce document ne reflètent que les opinions des partenaires et collaborateurs.

TABLE DES MATIÈRES

GLOSSAIRE 5

INTRODUCTION 6

PARTIE 1
L'AGENDA DE DÉVELOPPEMENT POST-2015 :
DE QUOI S'AGIT-IL ET COMMENT Y PARTICIPER ? 7

1. LES PROCESSUS POST-2015 7
1.1 LE PROCESSUS INTERGOUVERNMENTAL SUR LES ODD 7
1.2 LA VOIE POST-OMD DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'ONU 11
2. CONVERGENCE DES VOIES ODD ET POST-OMD 13
3. AUTRES PROCESSUS INTERGOUVERNEMENTAUX IMPORTANTS 14
3.1 LE COMITÉ INTERGOUVERNEMENTAL D'EXPERTS SUR LE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE 14
3.2 LE FORUM POLITIQUE DE HAUT-NIVEAU 15
4. AUTRES INITIATIVES DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ET DES AUTRES PARTIES PRENANTES SUR L'AGENDA DE DÉVELOPPEMENT POST-2015 17

PARTIE 2
DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE PLAIDOYER POST-2015 18

1. QU'EST-CE QUE LE PLAIDOYER ? 18
2. POURQUOI DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE PLAIDOYER ? 18
3. LES ROLES ET RESPONSABILITÉS DES PARTIES PRENANTES 18
4. CONSTRUIRE LES FONDATIONS D'UN PLAIDOYER RÉUSSI
4.1 COMPRENDRE L'AGENDA : FAITES VOTRE ÉTUDE ET RÉUNISSEZ VOS PREUVES 19
4.2 COMPRENDRE L'AGENDA DU NIVEAU NATIONAL AU NIVEAU MONDIAL 21
4.3 TRAVAILLER EN PARTENARIAT 22
4.4 CALENDRIER 24
5. ÉTAPES POUR DEVELOPPER VOTRE STRATÉGIE DE PLAIDOYER POST-2015 25
ÉTAPE 1: DÉFINIR VOS PRIORITES POST-2015 26
ÉTAPE 2: IDENTIFIER VOTRE AUDIENCE CIBLE 29
ÉTAPE 3: DÉVELOPPER VOTRE (VOS) MESSAGE(S) 32
ÉTAPE 4: CHOISIR VOS MESSAGERS 35
ÉTAPE 5: IDENTIFIER DES OCCASIONS ET ACTIVITÉS POUR DIFFUSER VOS MESSAGES 36
ÉTAPE 6: FAIRE LE POINT ET DÉCELER LES MANQUES 44
ÉTAPE 7: GÉRER LES RISQUES 45
ÉTAPE 8: SUIVRE ET ÉVALUER LES PROGRÈS ET L'IMPACT 48

DERNIÈRES RECOMMANDATIONS 50

ANNEXE 1:
LES OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT 52

ANNEXE 2:
MODÈLES D'OUTILS 54

ANNEX 3:
LECTURES COMPLÉMENTAIRES 66

OUTILS

1. TABLEAU DE PLANIFICATION DES ÉTUDES 21
2. MODÈLE DE PLAN D'ACTION 25
3. MATRICE DE CHOIX DE PROBLEMES 26
4. UN ARTICLE À LA UNE 28
5. IDENTIFIER ET ANALYER VOTRE AUDIENCE CIBLE 30
6. CONCEVOIR DES MESSAGES SECONDAIRES FONDÉS SUR DES PREUVES 33
7. IDENTIFIER ET PLANIFIER DES OCCASIONS 36
8. CARNET DE BORD DU LOBBYING 41
9. ANALYSE SWOT 44
10. CONSTRUIRE UN BUDGET 45
11. ANALYSE DES RISQUES 46
12. CHECK-LIST DE PLANIFICATION 47

ÉTUDES DE CAS

1. DES MÉCANISMES DE SURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ CIVILE MÈNENT LE MOUVEMENT ANTI-CORRUPTION AU NIVEAU LOCAL AU NÉPAL 19
2. ACQUÉRIR UNE LÉGITIMITÉ ET ACCROITRE SON INFLUENCE POLITIQUE DANS L'AGENDA POST-2015 PAR LA RECHERCHE PARTICIPATIVE EN BOLIVIE 20
3. CONSTRUIRE DES ALLIANCES POUR L'AGENDA DE DÉVELOPPEMENT POST-2015 : L'EXPÉRIENCE D'UNE OSC INDONESIENNE 24
4. « LA FILLE DE 12 ANS QUI A FAIRE TAIRE LE MONDE PENDANT 5 MINUTES » 35
5. « VENEZUELA, OU VAS-TU ? » L'APPROCHE PARTICIPATIVE D'UNE CAMPAGNE DE PLAIDOYER 37
6. "TU REÇOIS CE QUE TU DONNES" (« JE KRIJGT WAT JE GEEFT ») : UNE CAMPAGNE DE PLAIDOYER INTÉGRÉE AUX PAYS-BAS 38
7. UNE CAMPAGNE PUBLIQUE DE PÉTITION AMÉLIORE LA TRANSPARENCE DE L'AIDE EN CORÉE 42
8. VICTOIRE MAASAI AU KENYA 43
9. LA LOI POUR LA PROMOTION DES OSC AU MEXIQUE : UN CAS DE PLAIDOYER VICTORIEUX 51

ILLUSTRATIONS

1. PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION DU GTO 9
2. CONVERGENCE DES PROCESSUS POST-2015 13
3. LE RAPPORT DE SYNTHÈSE DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL ET SES CONTRIBUTIONS 15
4. VUE D'ENSEMBLE DES PROCESSUS L'AGENDA DE DÉVELOPPEMENT POST-2015 22
5. CARTOGRAPHIE DES CIBLES ET DE L'INFLUENCE 31
6. LE CYCLE DU SUIVI 48

GLOSSAIRE

ACRONYMES

OSC : Organisation de la société civile

HLP : Groupe de personnalités de haut niveau chargé du programme de développement pour l'après-2015

HLPF : Forum Politique de Haut-Niveau pour le Développement Durable

ICESDF : Comité Intergouvernemental d'Experts sur le Financement du Développement Durable

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

ONG : Organisation non-gouvernementale

GTO : Groupe de Travail Ouvert sur les Objectifs de Développement Durable

ODD : Objectifs de Développement Durable

SD2015 : Programme Développement Durable 2015 (*www.sd2015.org*)

SDSN : Réseau de Solutions de Développement Durable

SMART : Spécifique, Mesurable, Réalisable, Pertinent, Assorti d'un délai

TST : Equipe d'Appui Technique du Système des Nations Unies

ONU : Organisation des Nations Unies

DAESNU : Département des Affaires Economiques et Sociales des Nations Unies UNDG : Groupe de Développement des Nations Unies

UNFCCC : Convention Cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique

UNGC : Pacte Mondial des Nations Unies

UN-NGLS : Service de Liaison Non-Gouvernementale des Nations Unies

UNTT : Équipe spéciale du système des Nations Unies sur l'Agenda de développement post-2015

TERMES CLÉS

Plaidoyer : Le plaidoyer est un processus stratégique et délibéré de faire advenir un changement dans les politiques et les pratiques. Il peut avoir lieu au niveau local, national, régional ou international.

Renforcement des capacités : Le processus par lequel les parties prenantes développent, renforcent et organisent leurs systèmes, ressources et aptitudes pour réaliser une fonction donnée.

Société civile : Citoyens et organisations en dehors du gouvernement et du secteur privé.

Domaines d'intervention : Les thèmes et questions prioritaires sur lesquels le GTO délibère afin de faire des recommandations sur les objectifs et cibles au terme de la phase de construction de consensus.

Droits de l'Homme : Les droits de l'Homme sont des principes moraux qui déterminent un standard du comportement humain ; ils sont protégés comme droits légaux par le droit national et international. Ils sont en général compris comme des droits fondamentaux égaux et inaliénables dont toute personne est intrinsèquement dépositaire parce qu'elle, ou il, est un être humain.

Groupes Majeurs : Les Groupes Majeurs représentent neuf secteurs de la société ; ils constituent l'interface par lesquels les citoyens et les organisations peuvent participer aux activités de l'ONU dans le cadre du développement durable.

Objectifs du Millénaire pour le Développement : Huit objectifs internationaux qui visent à accélérer le développement dans les pays les plus pauvres du monde. Les objectifs avaient pour date cible 2015, et ils sont accompagnés de 21 cibles quantitatives et de 48 indicateurs pour évaluer et mesurer leur réalisation.

Participation : Le fait de participer et de partager quelque chose. La participation de toutes les composantes de la société sur des questions importantes est essentielle pour s'assurer que toutes les vues sont représentées et prises en compte ; elle est aussi importante pour garantir l'équité.

Limites planétaires : Définies en 2009 par un groupe de scientifiques internationalement reconnus, *les neuf limites planétaires* définissent un espace pour l'humanité, au sein duquel l'humanité et les générations futures peuvent continuer à se développer et à prospérer. Dépasser ces limites pourrait générer des changements environnementaux brutaux et irréversibles. Le respect de ces limites réduit le risque pour la société humaine de passer ces seuils.

Agenda de développement post-2015 : Le cadre mondial et une série d'objectifs de développement durable et d'éradication de la pauvreté qui remplaceront les Objectifs du Millénaire pour le Développement en 2015.

Rio+20 : Nom de la Conférence des Nations Unies sur le Développement Durable (UNCSD), qui a eu lieu à Rio de Janeiro (Brésil) en Juin 2012 et a abouti au document « L'avenir que nous voulons ». Le nom Rio+20 est une référence au Sommet de la Terre qui a eu lieu à Rio en 1992.

Partie prenante : Tous ceux qui ont un intérêt ou une « part » dans quelque chose qui les affecte directement ou indirectement. Les parties prenantes comprennent la société civile, le secteur privé, le secteur public, les autorités locales, les syndicats et d'autres qui se réunissent pour un objectif commun. Les parties prenantes doivent avoir le droit de participer aux décisions qui les affecteront ; nous sommes tous parties prenantes des décisions prises pour notre société et la communauté mondiale.

Développement durable : Souvent décrit comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. Le développement durable appelle à un équilibre entre le développement humain et les ressources naturelles, les limites planétaires et l'environnement ; il exige une responsabilité intergénérationnelle. On parle fréquemment des trois piliers, ou dimensions du développement durable : l'économique, le social et l'environnemental.

Objectifs de Développement Durable : Un des principaux résultats de la conférence de Rio+20 a été l'accord par les États membres d'ouvrir un processus pour développer une série d'Objectifs de Développement Durable (ODD), établis sur la base des Objectifs du Millénaire pour le Développement et qui convergeront avec l'agenda de développement post-2015.

Nations Unies : Organisation Internationale composée de193 pays, ou États membres, dont l'objectif est de créer une coopération en matière de droit international, de sécurité internationale, de développement économique, des droits de l'Homme, et du maintien de la paix mondiale. Il y a plusieurs agences au sein de l'ONU, qui ont toutes des mandats et des responsabilités spécifiques.

Assemblée Générale des Nations Unies : Organe principal de prise de décision de l'ONU, qui se penche sur le fonctionnement de l'organisation et sur l'adoption de nouvelles politiques. Les 193 Etats membres participent à l'Assemblée Générale et chaque pays dispose d'un vote. L'Assemblée Générale a une session annuelle et se réunit également en cas d'urgence.

États membres des Nations Unies : Il y a 193 États membres au sein de l'ONU (voir la liste complète *ici*). Chacun est membre à part entière de l'Assemblée Générale.

INTRODUCTION

Ce kit est destiné aux organisations, coalitions et individus de la société civile et aux autres parties prenantes qui veulent influencer l'agenda de développement post-2015, notamment la définition et la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (ODD).

Ce kit a pour objet de soutenir les activités de plaidoyer au niveau local, régional et international. Il n'exige pas d'expérience particulière que ce soit sur l'agenda de développement post-2015 ou sur les activités de plaidoyer. Que, novice en la matière, vous suiviez pas à pas chacune de ses sections, ou que vous ne consultiez que celles qui sont nouvelles pour vous, ou que celles qui font sens pour vous afin d'apporter votre soutien à un programme plus complet, nous espérons en tous cas qu'il sera utile à tous.

POURQUOI CE KIT ?

Ce kit a l'ambition de vous donner les informations et les outils qui vous permettront de développer et de mettre en œuvre une stratégie efficace de plaidoyer post-2015.

Ce kit vous aidera en particulier à :

- Comprendre les processus clés de l'agenda de développement post-2015, notamment les Objectifs de Développement Durable (ODD) qui sont proposés et la distinction entre objectifs, cibles et indicateurs ;
- Identifier les occasions d'influencer l'agenda au niveau national, régional ou mondial ;
- Identifier les parties prenantes et les décideurs clés du processus post-2015 et leur influence respective au niveau national, régional et mondial ;
- Décider de vos priorités de plaidoyer post-2015 ;
- Développer un plan d'action exhaustif pour influencer votre gouvernement et/ou les institutions intergouvernementales concernées ;
- Engager le dialogue avec les Groupes Majeurs et les autres parties prenantes pour que vos stratégies de plaidoyer s'enrichissent mutuellement ;
- Mettre en œuvre le cadre post-2015 tel qu'il sera adopté dans votre contexte national et identifier les indicateurs nationaux devant être adoptés par votre pays ;
- Suivre et évaluer les résultats de votre plaidoyer ;
- Demander des comptes à votre gouvernement et aux autres sur la mise en application de leurs engagements post-2015.

COMMENT UTILISER CE KIT

Il est constitué de deux parties :

Partie 1 : L'agenda de développement post-2015 : de quoi s'agit-il et comment s'y engager ?
Cette partie expose le contexte des processus post-2015 et identifie les points d'entrée clés d'engagement et d'influence.

Partie 2 : Développer une stratégie de plaidoyer post-2015
Cette partie vous guide au-travers des étapes nécessaires pour développer votre propre stratégie de plaidoyer post-2015, sur la base des informations et opportunités identifiées dans la première partie.

La deuxième partie présente une suite de huit étapes, mais nous tenons à préciser que le plaidoyer n'a rien d'un processus linéaire ; c'est plutôt un cycle qui doit sans arrêt être revu, développé et adapté.

Le tableau ci-dessous devrait vous aider à naviguer au-travers des différentes sections et outils qui vous intéressent le plus, selon vos besoins et le stade de développement et de planification de votre stratégie de plaidoyer post-2015. Vous pourrez également examiner comment les étapes proposées peuvent être adaptées à votre propre contexte et à vos objectifs, selon le niveau, national, régional ou mondial que vous privilégiez, niveaux pour lesquels nous faisons des recommandations tout au long du texte.

La *version en ligne du kit* vous aidera également à naviguer au-travers des différentes sections et outils.

Vous trouverez également dans ce kit des :

TOP CONSEILS : des idées et astuces qui peuvent vous aider à construire une stratégie de plaidoyer efficace.

OUTILS : des exercices de planification, des exemples d'ateliers et des modèles qui vous aideront à mettre le contenu du kit en pratique.

ETUDES DE CAS : des exemples de la façon dont d'autres ont développé et mis en œuvre des stratégies de plaidoyer de par le monde.

ILLUSTRATION : Pdes processus ou des idées clairement présentés par des illustrations et des diagrammes.

L'Annexe 2 présente des modèles vierges des outils que vous pourrez utiliser dans le développement de votre propre stratégie de plaidoyer post-2015.

L'Annexe 3 liste des sites et des liens utiles où vous trouverez un complément d'information et d'inspiration.

PARTIE 1
L'AGENDA DE DÉVELOPPEMENT POST-2015 : DE QUOI S'AGIT-IL ET COMMENT S'Y ENGAGER ?

Le cadre mondial actuel de développement, les Objectifs du Millénaire pour le Développement (Annexe 1), arrive à échéance en 2015.

En conséquence, la communauté internationale et les parties prenantes du monde entier sont engagées dans un processus de négociation d'un nouveau cadre mondial pour éradiquer la pauvreté par le développement durable : **l'agenda de développement post-2015**.

Ce nouvel agenda doit comporter des principes d'orientation et une vision globale, mais aussi une série d'objectifs, cibles et indicateurs mondiaux pour stimuler et mesurer le progrès – ils sont connus sous le nom d'Objectifs de Développement Durable (ODD).

1. LES PROCESSUS POST-2015

L'agenda de développement post-2015 est actuellement divisé en deux processus, ou « chemins » distincts :

1. Un processus intergouvernemental **mené par les États membres** (Assemblée Générale de l'ONU) pour développer les ODD ;
2. Des discussions **menées par le Secrétaire Général de l'ONU** et enrichie de consultations mondiales avec de multiples parties prenantes sur ce qui devrait remplacer les OMD.

Ces deux 'chemins' fusionneront en septembre 2014 pour constituer un processus intergouvernemental d'édification d'un seul cadre et d'une seule série d'objectifs mondiaux. Ces deux voies pour l'instant demeurent séparées (des efforts sont cependant faits pour s'assurer qu'elles se coordonnent et s'appuient mutuellement).

Nous allons présenter ces deux processus, d'abord le processus intergouvernemental sur les ODD puis le processus mené par le Secrétaire Général de l'ONU (Sections 1.1 et 1.2), et nous conclurons par l'examen de leur convergence (Section 2).

1.1 LE PROCESSUS INTERGOUVERNEMENTAL SUR LES ODD

L'ORIGINE DES ODD

En juin 2012, gouvernements et autres parties prenantes se sont réunis à Rio de Janeiro, au Brésil, pour la Conférence des Nations Unies sur le Développement Durable (UNCSD) – également connue sous le nom de Rio+20 ou Sommet de la Terre 2012, en référence à la première conférence tenue à Rio en 1992.

Les objectifs du Sommet étaient de :

- **Obtenir un engagement politique renouvelé** en faveur du développement durable ;
- **Évaluer les progrès** réalisés en matière d'objectifs mondialement reconnus de développement durable ;
- Prendre en compte **les nouveaux défis émergents**.

Un des résultats les plus significatifs de Rio+20 a été l'accord des gouvernements sur la mise en place d'un processus intergouvernemental inclusif et transparent pour développer une série d'ODD.

Le document final de Rio+20 stipule que les ODD doivent :

- Être un outil utile pour poursuivre une action cohérente et focalisée en matière de développement durable ;
- Contribuer à la mise en œuvre effective des décisions et recommandations des grands sommets dans les domaines économique, social et environnemental ;
- Être le moteur de la mise en œuvre et de l'appropriation du développement durable dans l'ensemble du système des Nations Unies ;
- Se baser sur les engagements déjà pris ;
- Être cohérents avec, et intégrés dans, l'agenda de développement de l'après 2015 des Nations Unies (voie post-OMD) ; et
- Ne pas détourner l'attention et les efforts nécessaires pour réaliser les OMD.

Depuis les OMD, l'éradication de la pauvreté demeure l'objectif prépondérant de la communauté internationale et doit être au cœur des ODD. La pauvreté est multidimensionnelle et il est aujourd'hui généralement reconnu que l'éradication de la pauvreté ne dure que si les dimensions sociales, économiques et environnementales du développement durable sont pris en compte de façon holistique et équilibrée, reconnaissant et capitalisant sur leurs interdépendances et travaillant sur la réduction du fossé des inégalités plutôt que de porter ses efforts sur le seul développement économique.

Par conséquent, en se fondant sur les OMD, qui se focalisaient essentiellement sur les aspects sociaux du développement, les ODD vont « **prendre en compte et incorporer de façon équilibrée les trois dimensions du développement durable et leurs liens intrinsèques** »[1]. Les ODD doivent également, non seulement s'attaquer aux défis actuels, mais aussi anticiper les menaces futures au bien-être humain et environnemental, et s'attaquer aux causes de la pauvreté et aux obstacles au développement durable. Nombreux sont ceux qui espèrent qu'ils reconnaîtront clairement les limites planétaires .[2]

1 Résolution de l'Assemblée Générale de l'ONU 66/288. *L'avenir que nous voulons*, A/RES/66/288 (27 juillet 2012, Paragraphe 246) : *http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&referer=/&Lang=F*

2 Pour plus d'informations sur les neuf limites planétaires, consultez le site du Stockholm Resilience Centre's (en anglais): *http://www.stockholmresilience.org/21/research/research-programmes/planetary-boundaries.html*

Les États à Rio+20 se sont accordés sur le fait que les ODD doivent être :

- Orientés vers l'action ;
- Concis ;
- Faciles à communiquer ;
- Limités en nombre ;
- Ambitieux ;
- Mondiaux de par nature et universellement applicables à tous les pays, tout en tenant compte des réalités, capacités et niveaux de développement nationaux différents et en respectant les politiques et priorités nationales.

Ainsi, contrairement aux OMD, les ODD doivent faire sens pour tous les pays et imposer des actions à mener tout autant par les nations développées que par les nations en développement, en tenant compte des différents contextes et des différents points de départ.

1.1.1 LE GROUPE DE TRAVAIL OUVERT SUR LES ODD

Lors de Rio+20, les pays ont décidé de créer un **Groupe de Travail Ouvert (GTO)** de l'Assemblée Générale pour superviser un « mécanisme intergouvernemental inclusif et transparent » ayant pour but de proposer une série d'objectifs de portée mondiale devant être soumis à l'examen de l'Assemblée Générale avant la fin de sa 68ème session (septembre 2014).[3]

COMPOSITION DU GTO

- Il est co-présidé par *Mr Csaba Kõrösi*, Représentant Permanent de la **Hongrie**, et *Mr Macharia Kamau*, Représentant Permanent du **Kenya**.
- Il comporte 30 sièges partagés par 70 États membres, nommés par les États membres des cinq groupes régionaux des Nations Unies (cf. tableau ci-dessous).
- Chacun des 30 sièges du GTO est partagé par 1 à 4 pays du même groupe régional des Nations Unies. Chaque groupe décide de sa représentation à chacune des réunions.
- Les représentants des autres États membres – ceux qui n'ont pas de siège au GTO – peuvent participer aux réunions du GTO et intervenir au nom de leurs pays.

AGENDA ET MÉTHODE DE TRAVAIL DU GTO

Le GTO a convenu de structurer son travail en deux phases distinctes :

- **Phase de contribution :** mars 2013 à février 2014. Pendant cette phase, le GTO a fait le point, mené des discussions et recueilli des contributions sur diverses questions lors de huit sessions.
- **Phase de négociation :** mars 2014 à septembre 2014. Pendant cette phase, le GTO va négocier et rédiger son rapport, tenant compte de toutes les contributions reçues lors de ses sessions, des consultations avec les parties prenantes et des autres contributions provenant d'autres initiatives, du système de l'ONU et des dialogues post-OMD.

PHASE DE CONTRIBUTION : LE POINT SUR LES QUESTIONS THÉMATIQUES

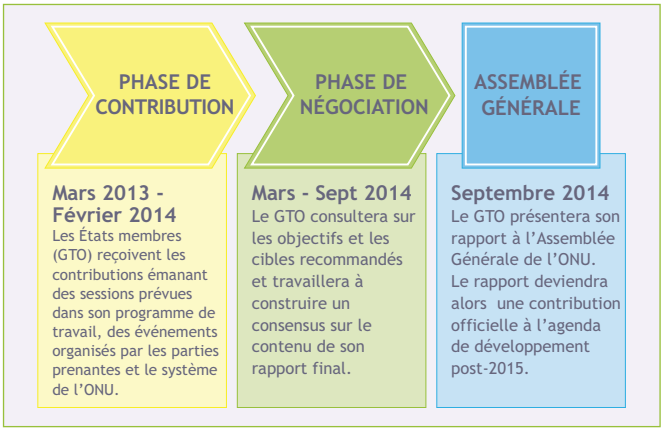
Le GTO a tenu huit réunions entre mars 2013 et février 2014 pour recueillir des contributions sur tout un éventail de questions thématiques et transversales[4], et a produit un *rapport d'avancement* pour synthétiser les contributions reçues.

TABLEAU 1 : ***Les membres du GTO***

GROUPE AFRIQUE	GROUPE ASIE -PACIFIQUE	GROUPE AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES	GROUPE EUROPE DE L'OUEST ET AUTRES (WEOG)	GROUPE EUROPE DE L'EST
Algérie / Égypte / Maroc / Tunisie	Nauru / Palau / Papouasie Nouvelle Guinée	Colombie / Guatemala	Australie/ Pays-Bas / Royaume Uni de la Grande Bretagne et de l'Irlande du Nord	Hongrie
Ghana	Bhutan / Thaïlande / Viet Nam	Bahamas / Barbade	Canada / Israël / Etats-Unis d'Amérique	Belarus / Serbie
Bénin	Inde / Pakistan / Sri Lanka	Guyana / Haïti / Trinidad et Tobago	Danemark / Irlande / Norvège	Bulgarie / Croatie
Kenya	Chine / Indonésie / Kazakhstan	Mexique / Pérou	France / Allemagne / Suisse	Monténégro / Slovénie
République Unie de Tanzanie	Chypre / Singapour / Emirats Arabes Unis	Brésil / Nicaragua	Italie / Espagne / Turquie	Pologne / Roumanie
Congo	Bangladesh / République de Corée / Arabie Saoudite	Argentine / Bolivie / Equateur (Etat multinational)		
Zambie / Zimbabwe	Iran (République Islamique de) / Japon / Népal			

3 Résolution de l'Assemblée Générale de l'ONU 66/288. L'avenir que nous voulons, A/RES/66/288 (27 juillet 2012, Paragraphe 248). *http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&referer=/&Lang=F*

ILLUSTRATION 1 : *Processus de prise de décision du GTO*



PHASE DE NÉGOCIATION : RÉDACTION ET ACCORD SUR LE RAPPORT DU GTO

Entre mars 2014 et juillet 2014, le GTO tiendra cinq réunions pour construire un consensus sur les thèmes, objectifs et cibles des ODD, et pour développer sa proposition de façon générale. Le rapport du GTO sera alors présenté au Président de l'Assemblée Générale et au Secrétaire Général des Nations Unies, en août 2014. Le rapport sera examiné par l'Assemblée Générale en septembre 2014 et sera une des sources du rapport de synthèse du Secrétaire Général sur l'agenda de développement post-2015, attendu en novembre 2014.[5]

OBJECTIFS, CIBLES ET INDICATEURS

Objectifs et Cibles

La phase de négociation du GTO sera l'occasion de développer des recommandations sur les objectifs et cibles des ODD, et ce avant août 2014. Le GTO ne discutera, ni ne proposera d'indicateurs ; ceux-ci seront abordés ultérieurement.

Le GTO caractérise les objectifs et les cibles de la façon suivante :[6]

Objectifs : ils expriment des engagements ambitieux, spécifiques et concrets.

- Concis et faciles à communiquer ;
- Ambitieux ;
- Porteurs de changement ;
- Limités en nombre ;
- Par nature, de portée mondiale et universellement applicables à tous les pays, tout en tenant compte des réalités, capacités et niveaux de développement nationaux différents et en respectant les politiques et priorités nationales.

Cibles : objectifs spécifiques et mesurables dont la réalisation contribuera de façon essentielle à la réalisation d'un ou plusieurs objectifs.

- Ambitieuses et cependant réalisables ;
- Liées de façon évidente aux objectifs ;
- Ayant du sens pour toutes les parties prenantes ;
- Pertinentes au niveau national et pouvant être adaptées ;
- Limitées dans le temps ;
- Factuelles et scientifiquement démontrables ;
- Pouvant être ajustées :
  - Au et à mesure des progrès de la science ;
  - Si les pays décident d'élever leur niveau d'ambition.

Indicateurs

Le développement d'indicateurs pour les ODD ne relève pas du mandat du GTO, et ils seront examinés à une date ultérieure par un autre processus. Pour être absolument clair sur la distinction entre objectifs et cibles, l'Independent Research Forum (IRF) emploie la définition suivante d'un indicateur :[7]

Indicateur : [Assure] qu'il soit rendu compte des résultats obtenus.

- Une méthode utilisée pour mesurer le degré d'avancement d'une cible ; basé en général sur des données disponibles et avérées.

Le rapport du Réseau des solutions pour le développement durable (SDSN), « *Des indicateurs pour les Objectifs de Développement Durable* » (en anglais) propose un cadre possible d'indicateurs pour les ODD et leurs cibles. Ce cadre a fait l'objet d'une consultation publique entre le 14 février et le 28 mars 2014.

Reportez-vous à la Partie 2, Section 5.1, Étape 3 de ce kit ; vous y trouverez des conseils en matière d'objectifs et de cibles pour concevoir vos messages de plaidoyer à l'attention du GTO.

LES DOCUMENTS CLÉS SUR LA TABLE

Pour ouvrir et enrichir les discussions pendant la phase de négociation, les co-présidents du GTO et l'Équipe d'appui technique de l'ONU, une équipe inter-agences qui apporte

4 Pour plus de détails sur ces thèmes et questions, consulter les groupes thématiques et le calendrier de travail du GTO à : *http://sustainabledevelopment.un.org/index.php?menu=1565*

5 Lors de l'Évènement Spécial sur les OMD, en septembre 2013, les gouvernements ont demandé au Secrétaire Général de faire la synthèse du large éventail des contributions sur l'agenda de développement post2015 et de présenter un rapport de synthèse avant la fin 2014 : *http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/65/1&Lang=F*

6 Groupe de Travail Ouvert sur les ODD (2014), « *Note de définition des objectifs et des cibles* » (en anglais) : *http://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/7417presentation.pdf*

7 IRF (2014), *Goals, Targets and Indicators: Definitions and key concepts for the post-2015 development agenda. http://bit.ly/1iuCBfQ*

un appui technique et analytique au GTO, ont produit un certain nombre de documents clés.

DOCUMENT SUR LES DOMAINES D'INTERVENTION

Pour démarrer la phase de négociation, les co-présidents du GTO ont structuré le large éventail des points de vue dégagés lors de la phase de contribution en *19 domaines d'intervention*. Tout au long de cette phase, le GTO va s'attacher à rendre ces domaines plus concis et à les regrouper, et il va les utiliser pour construire un consensus sur des propositions concrètes d'objectifs et de cibles. Au jour où ce kit est rédigé, à la veille de la séance du GTO du 5 au 9 mai, les domaines d'intervention ont été réduits à 16, et commencent à être mis sous forme d'objectifs et de cibles. Les domaines et résultats afférents vont évoluer avec la phase de construction de consensus, aussi est-il important de rester informé(e) de ces résultats *ici*, et d'adapter votre travail de plaidoyer en conséquence.

Les 16 domaines d'intervention et leurs sous-titres[8] :

1. Eradication de la pauvreté, construction d'une prospérité partagée et promotion de l'égalité : Mettre un terme à la pauvreté sous toutes ses formes et partout ;
2. Agriculture durable, sécurité alimentaire et nutrition : Mettre un terme à la famine et améliorer la nutrition pour tous à travers l'agriculture durable et de meilleurs systèmes alimentaires ;
3. Santé et dynamiques démographiques : Une vie saine à tout âge et pour tous ;
4. Éducation et formation continue : Fournir une éducation de qualité et une formation continue à tous ;
5. Égalité des genre et autonomisation des femmes : Réaliser l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes partout ;
6. Eau et assainissement : Eau et assainissement pour un monde durable ;
7. Énergie : Assurer l'accès pour tous à des ressources énergétiques durables, abordables, fiables et modernes ;
8. Croissance économique, emploi et infrastructure : Promouvoir une croissance économique durable, inclusive et soutenue et un travail décent pour tous ;
9. Industrialisation et promotion de l'égalité entre les nations : Promouvoir une industrialisation durable et l'égalité entre les nations ;
10. Villes et établissements humains durables : Construire des villes et des établissements humains durables inclusifs et sûrs ;
11. Consommation et production durables : Promouvoir des modes de consommation et de production durables ;
12. Changement climatique : Prendre des mesures urgentes et significatives afin de faire face et s'adapter au changement climatique. Construire un objectif relatif au changement climatique basé sur le résultat de la COP21 de la CCNUCC ;
13. Conservation et utilisation durable des ressources marines, des océans et des mers : Prendre des mesures urgentes et significatives pour l'utilisation durable des ressources marines, des océans et des mers ;
14. Ecosystèmes et biodiversité : Protéger er restaurer les écosystèmes terrestres et mettre un terme à toute perte de la biodiversité ;
15. Moyens de mise en oeuvre / Partenariat mondial pour le développement durable : Renforcer le partenariat mondial pour le développement durable. Moyens de mise en oeuvre : Commerce ; Transfert de technologies ; Capacités technologiques ; Financement et viabilité de la dette ; Renforcement des capacités ; Renforcement du partenariat mondial pour le développement durable ; et
16. Sociétés pacifiques et non-violentes, état de droit et institutions compétentes : Création de sociétés pacifiques et inclusives.

Consultez le *document de travail* des Présidents du GTO pour y trouver des développements et des propositions dans chacun de ces domaines.

ENCYCLOPEDIA GROUPINICA : UNE COMPILATION DES SUGGESTIONS D'OBJECTIFS ET DE CIBLES DU GTO-10 (EN ANGLAIS)

Ce document fait la liste de tous les objectifs et cibles proposés par les États membres, les Groupes Majeurs et les autres parties prenantes, en réponse aux 19 domaines d'intervention initiaux. Il contient aussi des cibles transversales.

COMPENDIUM DES OBJECTIFS ET CIBLES EXISTANTS SELON LES 19 DOMAINES D'INTERVENTION (EN ANGLAIS)

Ce compendium recense les engagements internationaux existants pour soutenir le développement d'objectifs et de cibles par le GTO et, il assure que la proposition d'ODD sera en accord avec le droit international et établie sur la base d'engagements existants.

LA COMPILATION DES OBJECTIFS ET CIBLES DES GROUPES MAJEURS ET DES AUTRES PARTIES PRENANTES (EN ANGLAIS)

Les déclarations et propositions faites lors du dialogue entre les Groupes Majeurs, les autres parties prenantes et les co-Présidents, le 2 avril 2014.

8 Document de travail pour la séance du GTO du 5-9 mai (traduction française non officielle).
http://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/374211e-gto-document-de-travail-pour-la-seancedu-5-au-9-mai-du-groupe-de-travail-ouvert.pdf

TABLEAU 2 : *Le programme de travail du GTO pendant la phase de négociation (mars - septembre 2014)*

3 - 5 MARS	31 MARS - 4 AVRIL	5 - 9 MAI	16 - 20 JUIN	14 - 18 JUILLET	AOÛT
Adoption et révision des domaines d'intervention/ suggestion d'amendements	Débat basé sur les groupes de thèmes relatifs aux domaines d'interventions	Consultations sur le document révisé des domaines d'intervention	Consultations sur les ODD et les cibles Affinement des ODD et des cibles	Consultations sur les ODD et les cibles Accord et adoption du rapport sur les ODD et les cibles	Rapport ODD au Président de l'AG/au SG
Document révisé	Document révisé	Document révisé	Document corrigé et ajusté		

http://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/3622PoW_OWG_2014_sessions.pdf

DOCUMENT SUR LES LIENS INTRINSÈQUES (EN ANGLAIS)
Ce document met en relief les liens intrinsèques entre chacun des 19 domaines d'intervention initiaux.

NOTE DE CLARIFICATION SUR LES OBJECTIFS ET LES CIBLES (EN ANGLAIS)
Cette note fait le point sur la raison d'être et la portée des ODD, la définition et la formulation des objectifs et cibles.

1.1.2 LA PARTICIPATION ET L'ENGAGEMENT DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ET DES AUTRES PARTIES PRENANTES

Le principal mécanisme permettant à la société civile et à d'autres parties prenantes de nouer le dialogue avec le GTO est le système des Groupes Majeurs.

La Commission des Nations Unies sur le Développement Durable (CSD) et les neuf Groupes Majeurs ont été créés par l'Agenda 21, un plan d'action volontaire décidé par les gouvernements au Sommet de la Terre de Rio en 1992. Les Groupes Majeurs représentent neuf secteurs de la société ; ils constituent l'interface qui permet aux citoyens et aux organisations de participer aux activités de l'ONU dans le cadre du développement durable.

Les neuf Groupes Majeurs sont :

- Femmes ;
- Enfance et jeunesse ;
- Peuples autochtones ;
- ONG ;
- Travailleurs et syndicats ;
- Autorités locales ;
- Commerce et industrie ;
- Communauté scientifique et technologique ;
- Agriculteurs.

Chacun des Groupes Majeurs est coordonné par des Partenaires organisateurs qui diffusent les informations, orientent les travaux, aident à la préparation des déclarations écrites et facilitent la participation et les interventions au GTO et lors d'autres processus intergouvernementaux, tels que le Forum Politique de Haut-Niveau (HLPF) (voir ci-dessous la Section 3). Pour avoir la liste des Partenaires organisateurs et leurs coordonnées, cliquez *ici*.

Chacun des Groupes Majeurs dispose d'un siège aux sessions du GTO en tant qu'observateurs officiels, et leurs représentants peuvent intervenir dans les discussions lorsqu'ils y sont invités par les Co-Présidents. On leur donne en général la parole après que les groupes politiques et les gouvernements aient fait leur déclaration. Les interventions de toutes parties prenantes doivent être coordonnées par les Partenaires organisateurs.

Le Secrétariat du Département des affaires économiques et sociales de l'ONU coordonne la participation des Groupes Majeurs et des autres parties prenantes aux sessions du GTO. Pendant la phase de contribution, les Groupes Majeurs et les autres parties prenantes ont formé des groupes thématiques pour produire des notes, déclarations et présentations pour les sessions du GTO. Ces documents sont accessibles *ici*.

Pendant la phase de négociation, basée sur le document des *Domaines d'intervention*, les Groupes Majeurs et les groupes thématiques révisés ont préparé une compilation et une synthèse des déclarations pour la neuvième session du GTO que vous trouverez *ici*. Lors de la dixième session, les Co-Présidents ont proposé que les domaines d'intervention soient examinés par *huit groupes*, au-travers desquels les Groupes Majeurs et les autres parties prenantes ont fait des *déclarations thématiques*. Une fois prêts, les résultats des onzième, douzième et treizième sessions seront disponibles *ici*.

1.2 LA VOIE POST-OMD DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'ONU

La voie Post-OMD est une conséquence de la *Réunion plénière de Haut-Niveau de l'Assemblée Générale sur les OMD*, qui a demandé au Secrétaire Général de l'ONU de rendre compte chaque année, jusqu'en 2015, des progrès de la réalisation des Objectifs du Millénaire et de faire dans ses rapports annuels les recommandations qu'il jugera utiles sur les mesures supplémentaires à prendre pour faire avancer au-delà de 2015 l'action des Nations Unies en faveur du développement. Dans le cadre de ce processus, il a été organisé fin 2011 toute une série de chantiers et de consultations avec toutes les parties prenantes intéressées. La participation et l'engagement de ces parties prenantes reposent sur les consultations.

1.2.1 GROUPES DE TRAVAIL ET RÉSULTATS CLÉS DANS LA VOIE POST-OMD DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'ONU

A ce jour, les chantiers et les réalisations émanant de la voie post-OMD sont résumés ci-dessous :

- **ÉQUIPE SPÉCIALE DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES (UNTT)**
  Mise en place par le Secrétaire Général de l'ONU, l'UNTT rassemble plus de 60 entités, agences et organisations internationales des Nations Unies ; elle nourrit les délibérations post-OMD en fournissant des contributions analytiques, de l'expertise et des informations.

  L'Équipe technique d'appui du système des Nations Unies, qui apporte un appui au GTO, fait également partie de l'UNTT.

  < Rapport pour le Secrétaire Général de l'ONU : *Réaliser l'avenir que nous voulons pour tous* (juin 2012)

  < *Contributions thématiques* (en anglais)

  < *Autres contributions* (en anglais).

- **CONSULTATIONS RÉGIONALES**
  Menées par les cinq Commissions économiques régionales de l'ONU.

  < Rapport : *Perspectives régionales sur l'agenda de développement post-2015 de l'ONU* (juin 2013) (en anglais).

- **CONSULTATIONS MONDIALES, THÉMATIQUES ET NATIONALES**
  - Menées par le Groupe de Développement de l'ONU (UNDG).
  - Enquête mondiale en ligne - *My World*.
  - 11 consultations thématiques et 88 consultations nationales.

    < Rapport de synthèse : *A Million Voices: The World We Want* (septembre 2013).

- **LE GROUPE DE PERSONNALITÉS DE HAUT NIVEAU CHARGÉ DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT POUR L'APRÈS-2015 (HLP)**
  Composé de 27 leaders de gouvernements, de la société civile et du secteur privé; co-présidé par le Président Susilo Bambang Yudhoyono d'Indonésie, par la Présidente Ellen Johnson Sirleaf du Libéria et du Premier Ministre David Cameron du Royaume-Uni.

  < Rapport au Secrétaire Général de l'ONU : *Pour un nouveau partenariat mondial : Vers l'éradication de la pauvreté et la transformation des économies par le biais du développement durable* (mai 2013).

- **RÉSEAU DE SOLUTIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE (SDSN)**
  Ce réseau mobilise les compétences scientifiques et techniques du monde universitaire, de la société civile et du secteur privé.

  < Rapport au Secrétaire Général de l'ONU : *Programme d'actions pour le développement durable* (octobre 2013)

  < *Autres contributions* (en anglais)

- **PACTE MONDIAL DE L'ONU (UNGC)**
  Le Pacte est le porte-parole des vues et des rapports des leaders du secteur privé.

  < Rapport au Secrétaire Général de l'ONU : *La durabilité des entreprises et le programme de développement post-2015 de l'ONU* (juin 2013) (en anglais).

- **SERVICE DE LIAISON NON-GOUVERNEMENTALE DES NATIONS UNIES (UN-NGLS)**
  Le Service a rassemblé les perspectives et analyses critiques de la société civile sur l'agenda de développement post-2015.

  < Rapport de consultation de l'UN-NGLS : *Faire avancer des recommandations régionales sur le programme de développement post-2015* (novembre 2013) (en anglais).

- **RAPPORT DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'ONU**
  - Informé des contributions ci-dessus ;
  - Présente les recommandations du Secrétaire Général de l'ONU sur l'agenda de développement post-2015.

    < *Une vie de dignité pour tous* (présenté à l'Assemblée Générale en septembre 2013).

1.2.2 CONSULTATIONS EN COURS DANS LE PROCESSUS POST-OMD DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'ONU

EVÉNEMENTS ORGANISÉS PAR LE PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SUR L'AGENDA DE DÉVELOPPEMENT POST-2015

Pendant la 68ème session de l'Assemblée Générale des Nations Unies, et de septembre 2013 à septembre 2014, le Président H.E. Dr. John W. Ashe et son équipe maintiendront un dialogue de qualité avec les États membres et toutes les autres parties prenantes pour définir l'agenda de développement post-2015. Pour promouvoir le dialogue et accroître la participation, le Président de l'Assemblée Générale organisera trois événements de haut niveau et trois débats thématiques en 2014 :

- *Eau, assainissement et énergie durable* : 18-19 février 2014 (**Débat thématique**)
- *Contributions des femmes, des jeunes et de la société civile* : 6-7 mars 2014 (**Événement de haut niveau**)
- *Le rôle des partenariats* : 9-10 avril 2014 (**Débat thématique**)
- *Garantir des sociétés stables et pacifiques* : 24-25 avril 2014 (**Débat thématique**)
- *Contributions de la coopération Nord-Sud, Sud-Sud, triangulaire et des TIC en faveur du développement* : 20-21 mai 2014 (**Evénement de haut niveau**)
- *Droits de l'Homme et état de droit* : 17-18 juin 2014 (**Événement de haut niveau**)

- **Un événement de haut niveau 'inventaire/état des lieux' aura lieu en septembre 2014.**

Des résumés se concentrant sur les actions à prendre de chaque événement seront transmis au GTO, au Secrétaire Général pour son rapport de synthèse et au Comité d'experts sur le financement du développement durable (reportez-vous aux autres processus intergouvernementaux dans les sections suivantes).

Toutes les parties prenantes peuvent soumettre des contributions *en ligne* avant chaque événement et y participer en qualité d'observateurs.

Les dialogues nationaux du Groupe de développement des Nations Unies sur la mise en œuvre de l'agenda de développement après 2015

Le Groupe de développement des Nations Unies va tenir une deuxième série de consultations au niveau national d'avril 2014 à avril 2015 pour inciter le plus grand nombre possible de parties prenantes à travers le monde à exprimer leurs idées et leurs positions sur l'agenda de développement post-2015, en mettant l'accent sur la question de sa mise en œuvre.

Ces dialogues seront des réunions publiques et des discussions en ligne où des représentants de l'État, de la société civile, du monde académique, des communautés et du secteur privé pourront échanger sur les meilleures façons de mettre en œuvre le prochain programme de développement durable.

Les consultations porteront sur :
- La localisation du programme de développement post-2015 ;
- L'aide au renforcement des capacités et des institutions ;
- Le suivi participatif, les modes de reddition des comptes existants et les nouveaux ;
- Le partenariat avec la société civile et d'autres acteurs ;
- Le partenariat avec le secteur privé ;
- La culture et le développement.

Toutes les parties prenantes sont invitées à participer aux réunions publiques et aux discussions en ligne. Gardez un œil sur *worldwewant.org* pour plus d'information.

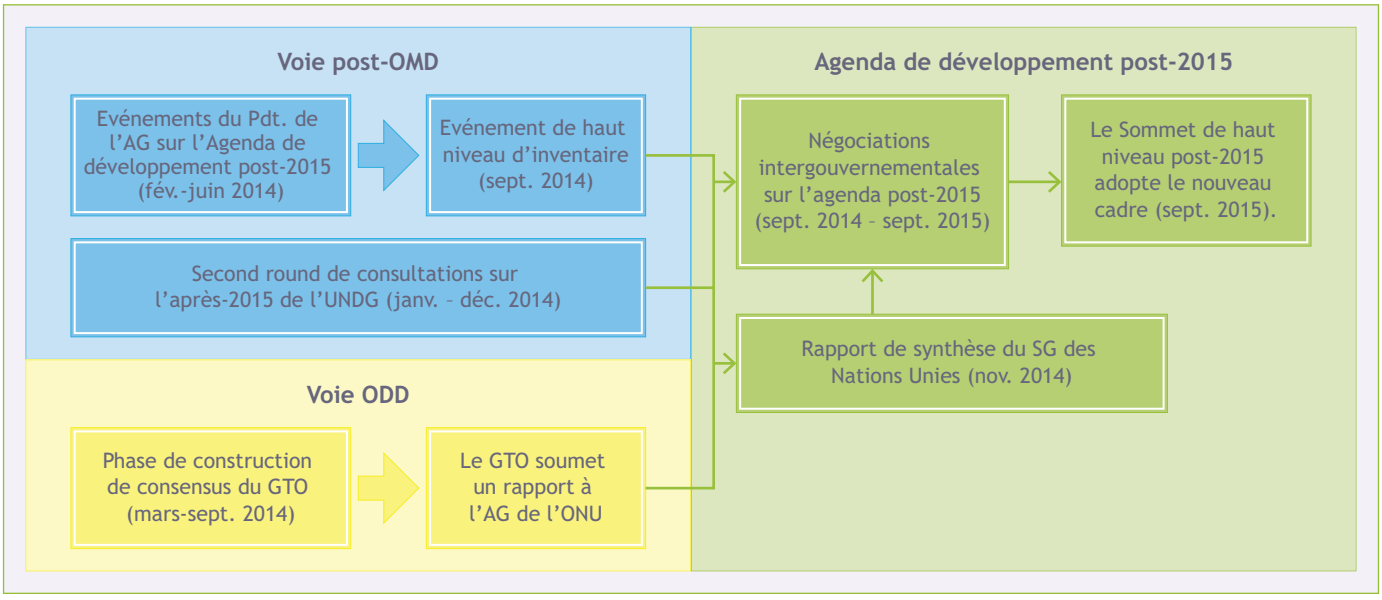
2. CONVERGENCE DES VOIES ODD ET POST-OMD

En septembre 2013, les gouvernements se sont accordés pour réunir les deux voies de l'agenda de développement post-2015 pour aboutir à u**n unique cadre de développement et à une seule série d'objectifs de portée mondiale.**

Les arguments clés en faveur de la convergence des deux processus sont :

- Minimiser les travaux en doublon ;
- Réduire la confusion et l'inefficacité en matière de participation et faciliter un processus inclusif, ouvert et transparent ;
- Rassembler les secteurs de l'environnement, du développement et des finances à tous les niveaux : au sein des gouvernements, des institutions régionales, des Nations Unies et des autres parties prenantes.[9]

ILLUSTRATION 2 : *Convergence des processus post-2015*



9 Stakeholder Forum/CAFOD (2013), *post-2015 Development Agenda: Realising the convergence of the Post-MDG and SDG decision-making processes. http://www.stakeholderforum.org/fileadmin/files/Post-2015_Development_Agenda_Convergence.pdf*

Un **nouveau processus intergouvernemental** pour décider du programme de développement post-2015 débutera en septembre 2014 pour aboutir lors d'un **Sommet de Haut Niveau en septembre 2015**.

En novembre 2014, le Secrétaire Général de l'ONU produira un **rapport de synthèse** qui rassemblera **l'éventail de contributions et recommandations** des deux processus.

3. AUTRES PROCESSUS INTERGOUVERNEMENTAUX IMPORTANTS

En plus du Groupe de travail ouvert sur les Objectifs de Développement Durables, deux instances intergouvernementales ont été établies à Rio+20, et elles joueront toutes deux des rôles cruciaux dans l'agenda de développement post-2015 :

- **LE COMITÉ INTERGOUVERNEMENTAL D'EXPERTS SUR LE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**
  - Il est en charge de la préparation d'un rapport d'évaluation des différentes possibilités de financement du développement durable, où seront mis en avant les mécanismes de financement innovants.
- **HIGH LEVEL POLITICAL FORUM**
  - L'instance de plus haut niveau des Nations Unies sur le développement durable ;
  - Il y a de fortes chances que cette instance soit impliquée dans le suivi et la mise en œuvre du programme de développement post-2015, ce qui comportera l'élaboration des indicateurs nationaux.

3.1 LE COMITÉ INTERGOUVERNEMENTAL D'EXPERTS SUR LE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les Chefs d'État et de gouvernements ont convenu à Rio+20 d'établir un Comité intergouvernemental d'experts sur le financement du développement durable (ICESDF) pour évaluer et proposer des solutions de financement du développement durable. Le Comité travaille en parallèle avec le GTO sur les ODD, sous les auspices de l'Assemblée Générale, et a pour mandat de préparer un rapport pour septembre 2014 proposant des options pour une stratégie efficace de financement pour faciliter :

- La mobilisation des ressources et ;
- Leur utilisation efficace pour la réalisation des objectifs de développement durable.

RESPONSABILITÉS

L'ICESDF va :

- Évaluer les besoins financiers ;
- Examiner l'efficacité, la cohérence et les synergies des instruments et cadres existants ;
- Évaluer de nouvelles initiatives.[10]

COMPOSITION DE L'ICESDF

- Co-Présidé par *S.E. l'Ambassadeur Pertti Majanen* de **Finlande** et *Mr Mansur Muhtar* du **Nigéria** ;
- Le Comité est constitué de 30 experts nommés par les cinq groupes régionaux des Nations Unies, avec une représentation géographique équitable :

GROUPE AFRIQUE

1. *André Lohayo Djamba* (République Démocratique du Congo)
2. *Admasu Nebebe* (Ethiopie)
3. *Karamokoba Camara* (Guinée)
4. *Ahmed Jehani* (Libye)
5. *Joseph Enyimu* (Ouganda)
6. *Mansur Muhtar* (Nigéria)
7. *Lydia Greyling* (Afrique du Sud)

GROUPE ASIE- PACIFIQUE

1. *Zou Ji* (Chine)
2. *Khalid Al Khudairy* (Arabie Saoudite)
3. Takeshi Ohsuga (Japon)
4. *Amjad Mahmood* (Pakistan)
5. *Sung Moon Up* (République de Corée)
6. *Lukita Dinarsyah* (Indonésie)
7. *Rajasree Ray* (Inde)

GROUPE AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES

1. *Gaston Lasarte* (Uruguay)
2. *Saúl Weisleder* (Costa Rica)
3. *Dulce María Buergo Rodríguez* (Cuba)
4. *Chet Neymour* (Bahamas)
5. *Reginald Darius* (Saint Lucia)
6. *Samuel Moncada* (Venezuela)

GROUPE EUROPE DE L'OUEST ET AUTRES

1. *Nathan Dal Bon* (Australie)
2. *Pertti Majanen* (Finlande)
3. *Anthony Requin* (France)
4. *Norbert Kloppenburg* (Allemagne)
5. *Liz Ditchburn* (Royaume Uni de Grande Bretagne et d'Irlande du Nord)

GROUPE EUROPE DE L'EST

1. *Emiliya Kraeva* (Bulgarie)
2. *Tõnis Saar* (Estonie)
3. *Viktor Zagrekov* (Fédération Russe)
4. *Dragan Županjevac* (Serbie)
5. *František Ružička* (Slovaquie)

10 Résolution de l'Assemblée Générale de l'ONU 66/288. *L'avenir que nous voulons*, A/RES/66/288 (27 juillet 2012, Paragraphe 255). Disponible à : *http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&referer=/&Lang=F*

ORGANISATION DU TRAVAIL

- L'ICESDF a convenu d'organiser son travail en trois groupes thématiques, modérés par les membres du Comité, sur les sujets suivants :
  - Évaluation des besoins financiers, états des flux actuels et de ceux émergents, et impact des contextes nationaux et internationaux ;
  - Mobilisation des ressources et leur utilisation efficace ;
  - Dispositions institutionnelles, cohérence des politiques, synergies et autres questions de gouvernance.
- Le travail de l'ICESDF a commencé en août 2013 et se poursuivra jusqu'en septembre 2014.
- Les résumés des sessions précédents et les dates des réunions à venir de l'ICESDF sont *ici*.

RAPPORT DE L'ICESDF

- L'ICESDF produira un rapport avant la fin 2014 (il est attendu en août 2014).
- Les recommandations de l'ICESDF auront des implications importantes pour le financement et la mise en œuvre du programme de développement post-2015 et des ODD.
- En conséquence, le rapport de l'ICESDF constituera une des contributions que le Secrétaire Général de l'ONU intégrera dans son rapport de synthèse post-2015 dû à la fin 2014.

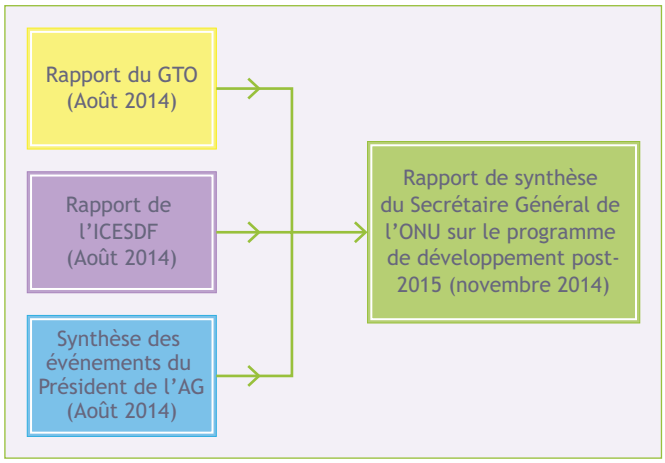
PARTICIPATION ET ENGAGEMENT DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ET DES AUTRES PARTIES PRENANTES

L'ICESDF s'est engagé à travailler de façon ouverte avec les Institutions financières internationales et régionales et les autres parties prenantes concernées[11] et, pour soutenir l'ICESDF, il a été créé un Groupe de Travail sur le Financement du Développement Durable sous les auspices de l'Équipe spéciale du système des Nations Unies (UNTT).

Les sessions du Comité sont normalement fermées, sauf indication contraire, mais des mécanismes ont été mis en place pour faciliter la participation et recueillir les contributions de toutes les parties prenantes :

- **Des dialogues interactifs avec les parties prenantes,** ouverts à tous, sont tenus en parallèle aux sessions fermées de l'ICESDF. Ces dialogues consistent en :
  - Un briefing des co-présidents et des modérateurs thématiques sur le travail du Comité ;
  - Des présentations par un panel constitué de trois à cinq représentants des ONG, du secteur privé et des autres Groupes Majeurs ayant participé à la Conférence de Rio+20 et au processus sur le financement du développement, suivies d'un dialogue interactif ouvert.
- Toutes parties prenantes peuvent également apporter des **contributions écrites au travail des groupes thématiques** via la *Plateforme des connaissances sur le développement durable des Nations Unies*.
- Un **comité de pilotage** a été mis en place ; il est l'interface entre l'ICESDF et les acteurs non étatiques, et il organise par exemple la sélection des intervenants lors des dialogues avec les parties prenantes, qui ont lieu durant les sessions formelles du Comité. Le comité de pilotage comporte huit membres – quatre des Groupes Majeurs et quatre du *processus sur le Financement du Développement*.
- On trouvera plus d'informations sur les mécanismes présentés ci-dessus dans l'onglet « Contributions des parties prenantes » de la *page de l'ICESDF de la Plateforme des connaissances sur le développement durable des Nations Unies*.

ILLUSTRATION 3 : *Le rapport de synthèse du Secrétaire Général de l'ONU et ses sources*



3.2 LE FORUM POLITIQUE DE HAUT NIVEAU

A Rio+20, les gouvernements ont convenu d'établir un Forum politique intergouvernemental et universel de haut niveau (HLPF) comme foyer institutionnel et organe de haut niveau chargé du développement durable dans le système des Nations Unies. Le forum remplace la Commission sur le développement durable (CSD), l'organe qui avait ce rôle durant les 21 dernières années. La création du Forum Politique de Haut Niveau est considérée comme un renforcement du cadre institutionnel du développement durable au sein des Nations Unies. Le Forum sera le foyer des ODD et l'organe chargé de leur mise en œuvre et de leur suivi.

11 Comité Intergouvernemental d'Experts sur le Financement du Développement Durable (2013), *Modalités de travail*. (en anglais) *http://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1999FINAL%20Modalities%20of%20work-ICESDF-revised%2028%20August%202013-2.pdf*

MANDAT ET FONCTIONS

Le Forum doit :

- Assurer un leadership politique et fournir des recommandations en matière de développement durable ;
- Suivre et passer en revue les progrès dans la mise en œuvre des engagements en faveur du développement durable, notamment le programme de développement de l'après 2015 et les ODD ;
- Renforcer l'intégration des dimensions économiques, sociales et environnementales du développement durable ;
- Avoir un programme de travail focalisé, dynamique et orienté vers l'action ;
- Prendre en considération les nouveaux défis du développement durable.

PROCÉDURES ET PRISE DE DÉCISION

- Le Forum se réunira chaque année pendant huit jours (dont un débat ministériel de trois jours), sous l'égide du Conseil Économique et Social (ECOSOC).
- Le Forum se réunira également tous les quatre ans au niveau des Chefs d'Etat et de gouvernement, pendant deux jours, sous l'égide de l'Assemblée Générale.
- Ces réunions aboutiront à des déclarations négociées – destinées à apporter une orientation politique de haut niveau et à élever le niveau des actions et des résultats – soumises à l'examen de l'Assemblée Générale.
- La *réunion inaugurale* du HLPF a eu lieu le 24 septembre 2013 sous l'égide de l'Assemblée Générale de l'ONU.
- La prochaine réunion du HLPF aura lieu sous les auspices de l'ECOSOC aux dates suivantes :
  - Réunion annuelle : **30 juin – 3 juillet 2014**
  - Réunion ministérielle : **7- 9 juillet 2014**
- Un processus préparatoire régional aura lieu avant la réunion annuelle.

PARTICIPATION ET ENGAGEMENT DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ET DES AUTRES PARTIES PRENANTES

Le HLPF va reprendre et élargir les pratiques et mécanismes de participation des parties prenantes de la Commission sur le développement durable (CSD), et donc les réunions seront ouvertes aux Groupes Majeurs mais aussi à d'autres parties prenantes, telles que les établissements d'éducation et universités, les personnes handicapées, ou encore des associations de bénévoles.

Les Groupes Majeurs et les autres parties prenantes auront la possibilité de :

- Participer à toutes les réunions officielles du Forum ;
- Accéder à tous les documents officiels ;
- Intervenir lors des réunions officielles ;
- Soumettre des documents et présenter des contributions orales ou écrites ;
- Faire des recommandations ;
- Organiser des événements parallèles et des tables rondes, en coopération avec les États Membres et le Secrétariat de l'ONU.

La résolution du HLPF reconnait également l'importance de la dimension régionale du développement durable. Elle invite les Commissions Régionales de l'ONU à contribuer aux travaux du Forum, notamment dans le cadre de réunions régionales annuelles, et à utiliser le HLPF en tant que plateforme de partenariat avec, selon que de besoin, les Groupes Majeurs, les entités régionales compétentes et autres parties prenantes.[12]

De plus, les Groupes Majeurs et les autres parties prenantes sont encouragés à « établir de façon autonome et à maintenir des mécanismes de coordination effective de la participation au HLPF »[13] – invitant ainsi les parties prenantes à proposer de nouvelles modalités de participation.

Le DESA a commandité plusieurs études sur le HLPF et le rôle des Groupes Majeurs, dont :

12 Résolution 67/290 de l'Assemblée Générale de l'ONU. *Structure et modalités de fonctionnement du forum politique de haut niveau pour le développement durable*, A/RES/67/290 (9 juillet 2013, Paragraphe 13). Accessible à : *http://www.un.org/fr/documents/view_doc.asp?symbol=A/RES/67/290*

13 Résolution 67/290 de l'Assemblée Générale de l'ONU. *Structure et modalités de fonctionnement du forum politique de haut niveau pour le développement durable*, A/RES/67/290 (9 juillet 2013, Paragraphe 16). Accessible à : *http://www.un.org/fr/documents/view_doc.asp?symbol=A/RES/67/290*

- *Strengthening Public Participation at the United Nations for Sustainable Development: Dialogue, Debate, Dissent, Deliberation*, Barbara Adams & Lou Pingeot, Juin 2013 (en anglais) ;
- *The Role and Place of the High-Level Political Forum in Strengthening the Global Institutional Framework for Sustainable Development*, Steve Bernstein, Septembre 2013 (en anglais) ;
- *Participatory democracy - HLPF laying the basis for sustainable development governance in the 21st Century*, Jan-Gustav Strandenaes (en anglais).

Un autre document de travail a également été publié :

- *The Future HLPF Review: Criteria and ideas for its institutional design*, Marianne Beisheim, Institut Allemand pour les Affaires Internationales et de Sécurité, mars 2014 (en anglais).

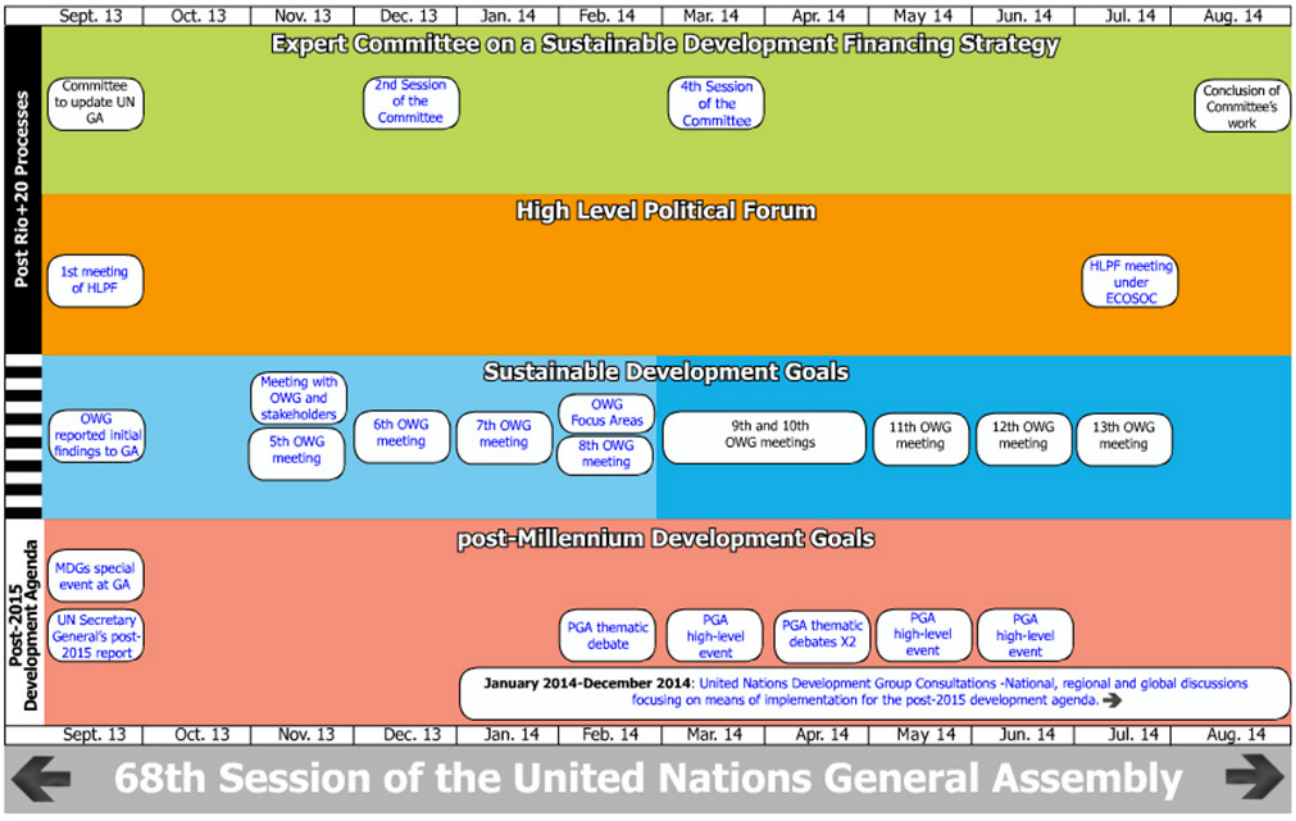
VUE D'ENSEMBLE DES PROCESSUS INTERGOUVERNEMENTAUX
Pour une vue d'ensemble des étapes clés des processus intergouvernementaux présentés dans cette section, reportez-vous à notre *Calendrier interactif des processus post-2015 et post-Rio+20* (en anglais).

4. INITIATIVES DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ET DES AUTRES PARTIES PRENANTES SUR L'AGENDA DE DÉVELOPPEMENT POST-2015

En plus des mécanismes officiels présentés ci-dessus, il existe un certain nombre de mécanismes et d'initiatives pour contribuer aux processus post-2015 et pour coordonner les stratégies de plaidoyer.

Toutes les es parties prenantes sont invitées à se joindre aux initiatives proches de leurs valeurs et de leurs centres d'intérêt, et à contribuer aux processus post-2015 via les mécanismes et initiatives, officiels ou informels, qui leur sont appropriés.

Les initiatives clés des parties prenantes concernant le programme de développement post-2015 seront publiées et régulièrement actualisées sur *www.SD2015.org* ; elles feront également partie de la version en ligne de ce kit, avec la possibilité pour vous d'y inclure vos initiatives. Nous espérons que ce kit en ligne sera pour vous une ressource utile pour construire votre réseau post-2015.



PARTIE 2
DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE PLAIDOYER POST-2015

1. QU'EST-CE QU'UN PLAIDOYER ?

Un plaidoyer est un processus stratégique et délibéré pour susciter des changements dans les politiques et les pratiques. Il peut exister au niveau local, national, régional ou international et une stratégie de plaidoyer qui vise à un changement global doit coordonner des activités à tous ces niveaux.

Un plaidoyer peut aller au-delà du seul objectif de faire changer une politique ; il peut également conduire les gens à s'interroger et à modifier l'idée qu'ils se font de leur capacité à influer sur les processus de prises de décision par exemple.

Dans le cas de l'agenda de développement post-2015, le plaidoyer vise à influer directement et indirectement sur les décideurs et les autres parties prenantes, afin qu'ils soutiennent et entreprennent des actions qui contribuent à la réalisation d'un cadre politique ambitieux, universel et inclusif, et à celle des Objectifs de Développement Durables (ODD).

Pour une vue d'ensemble et plus d'informations sur les structures et les processus clés de l'agenda de développement post-2015, reportez-vous à la Partie 1 de ce kit.

2. POURQUOI DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE PLAIDOYER ?

Une stratégie de plaidoyer est un plan d'action pour réaliser vos objectifs. Dans le domaine du plaidoyer, il est essentiel d'avoir une stratégie pour assurer un impact et une efficacité maximum.

Élaborer une stratégie peut vous aider à :

- Utiliser vos ressources (temps, fonds et compétences) le plus efficacement possible ;
- Minimiser les risques et maximiser les opportunités ;
- Identifier les opportunités de coordination et de collaboration, et minimiser les travaux en doublon ;
- Aligner votre stratégie de plaidoyer avec vos autres axes de travail et vos objectifs organisationnels, à court et long terme.

3. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES PARTIES PRENANTES

Ce sont les gouvernements qui décideront des ODD, et qui seront au final responsables de la réalisation de ces objectifs au niveau national. Pour s'assurer de la volonté politique effective en la matière des gouvernements et des autres acteurs clés, la société civile et les autres parties prenantes doivent et devront leur demander des comptes. La société civile et les autres parties prenantes peuvent, de multiples façons, avoir un rôle effectif dans la mise en forme du programme de développement post-2015. Il faut, notamment :

- Sensibiliser largement les parties prenantes sur le processus post-2015 et les ODD ;
- Mener des actions pour faire pression sur les décideurs et suivre ce que font les gouvernements ;
- Fournir des informations ou des études à des acteurs gouvernementaux ou à des organes de l'ONU, par exemple des résultats d'enquêtes ou de consultations, ou l'adaptation d'une discussion ou d'un accord international au contexte national, ou vice versa ;
- Mettre à profit leur statut consultatif ou les groupes de discussion d'experts pour fournir directement aux décideurs les avis et les solutions des spécialistes ;
- Faire le lien entre le public et les décideurs pour leur permettre de communiquer et de dialoguer ;
- Renforcer les campagnes de plaidoyer locales et nationales en créant des réseaux et des partenariats avec ceux qui travaillent au niveau mondial, et en fournissant des exemples de façons de faire pour que le programme ait du sens et soit en cohérence avec l'action au niveau local ;
- Former les parties prenantes et les décideurs concernés sur les pratiques de la mise en application ;
- Travailler ensemble pour étayer nos travaux en renforçant notre crédibilité et en échangeant nos savoirs et leçons apprises.

4. CONSTRUIRE LES FONDATIONS D'UN PLAIDOYER RÉUSSI

4.1 COMPRENDRE L'AGENDA : FAITES VOTRE ÉTUDE ET RÉUNISSEZ VOS PREUVES

Comme vous l'aurez vu dans la première partie, les processus de l'agenda de développement post-2015 sont nombreux, amples et complexes. Les parties prenantes clés et les décideurs au sein des gouvernements, des agences de l'ONU et de la société civile sont nombreux tous comme les jalons essentiels au niveau national, régional ou mondial.

Avoir une conception précise des questions sur lesquelles vous construirez votre stratégie de plaidoyer est essentielle lors de la phase initiale de la planification. Vous devez décider sur quoi et sur qui vous voulez influer dans le programme de développement post-2015, en menant une enquête et une étude pour comprendre le contexte et identifier les problèmes, les priorités et l'audience cible. Seulement alors vous serez en mesure de développer un argumentatif solide, preuves à l'appui.

Les enquêtes et les études sont utiles aux différentes étapes de l'élaboration d'un plaidoyer, dans la mesure où les données et les preuves que vous réunirez vous aideront à créer vos messages, à élargir votre réseau de soutien et à suivre et évaluer les progrès. Votre enquête peut prendre des formes variées, comme une recherche sur Internet, une recherche documentaire, la conduite de discussions en petits groupes focalisés ou encore l'interview d'autres parties prenantes ayant déjà travaillé la question ; elle peut être rapide ou approfondie, selon les ressources et le temps dont vous disposez.

TOP CONSEILS : FAITES UNE ÉTUDE CRÉDIBLE !

Une étude doit être :

- Objective et non biaisée ;
- Représentative de la totalité du groupe sur lequel elle est centrée et non d'un seul point de vue ;
- Précise et fiable ;
- Méthodique et systématique.

Water Aid (2007), *The Advocacy Sourcebook*.
www.wateraid.org/~/media/Publications/advocacy-sourcebook.ashx

ÉTUDE DE CAS 1 : DES MÉCANISMES DE SURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ CIVILE MÈNENT LE MOUVEMENT ANTI-CORRUPTION AU NIVEAU LOCAL AU NÉPAL

Contribution de la Fédération d'ONG du Népal

LA CAMPAGNE :

A côté de son engagement actif auprès de plusieurs mouvements sociaux dans le pays, la Fédération d'ONG du Népal (FON) – une association d'ONG au Népal représentant plus de 6000 membres, a lancé en 2011 une campagne intitulée « *Renforcer la participation des OSC pour améliorer la gouvernance de l'économie et des finances publiques au Népal* ». Le principal objectif de la campagne est d'améliorer la transparence, la responsabilisation et l'intégrité de la gouvernance de l'économie et des finances publiques au niveau local, pour une gouvernance locale centrée sur les citoyens. Le projet a été mis en œuvre dans 10 districts et par 50 Comités villageois de développement (CDV) à travers le pays.

LES ACTIONS :

Pour soutenir cette initiative populaire, la Fédération a formé des Réseaux de citoyens pour la reddition des comptes au sein du service public et des Groupes de surveillance citoyenne au niveau des districts et des CDV, comme autant de mécanismes de surveillance citoyenne pour renforcer la demande populaire et contribuer à rendre les fournisseurs de services publics responsables et transparents.

Ces groupes promeuvent la bonne gouvernance au niveau local en surveillant tous les aspects de la gestion des finances publiques ; ils luttent pour la transparence et l'intégrité des prestataires locaux de services publics, tels que les écoles publiques, les organes du gouvernement local et les ONG. Dans bien des cas, ils sont parvenus à déceler des irrégularités et des fautes professionnelles, et à faire prendre conscience aux citoyens de la corruption et des tracasseries fauteuses de troubles des agents du service public.

LES RÉSULTATS :

Du fait de ces mécanismes, les processus participatifs de planification et de budgétisation du développement ont pris de l'ampleur et les réunions des conseils ont eu lieu en temps et en heure. Des Chartes citoyennes ont été apposées dans les bâtiments des administrations publiques, la pratique de mettre sur les sites des panneaux informant de l'état d'avancement des projets s'est répandue et la qualité des projets de développement fait l'objet de contrôles.

Les preuves que vous réunirez donneront de la légitimité à votre travail, ce qui est essentiel à un plaidoyer réussi. La légitimité d'un plaidoyer est fondée sur deux piliers :

- **La légitimité de la cause** : le plaidoyer tire sa force de la « moralité » de sa cause et non nécessairement du nombre d'individus ou des groupes d'individus qu'il représente. Plusieurs causes ont ainsi commencé avec un appui très réduit du public, mais ont été victorieuses par leur « force morale ».
- **La légitimité populaire** signifie l'appui d'un nombre suffisamment important d'individus ou de groupes.

Votre travail sur le programme de développement post-2015 tirera certainement sa légitimité aussi bien de la **cause** (vu la nécessité morale de développer un cadre succédant aux OMD et d'éradiquer la pauvreté), que du **soutien du public** car vous trouverez appuis et partenariats avec ceux qui sont engagés dans ce même agenda.

DONNÉES PRIMAIRES ET SECONDAIRES

Pour soutenir votre travail, il est important de recueillir des données de sources **primaires** (études originales, récits et expériences) autant que **secondaires** (interprétations et analyses).

ÉTUDE DE CAS 2 : ACQUÉRIR UNE LÉGITIMITÉ ET ACCROÎTRE SON INFLUENCE POLITIQUE DANS L'AGENDA POST-2015 PAR LA RECHERCHE PARTICIPATIVE EN BOLIVIE

Contribution d'UNITAS

LA CAMPAGNE :

La société civile a clairement exprimé que le développement d'un nouvel agenda mondial ne doit pas répéter l'approche de la « porte fermée » (sans la participation des pauvres), qui a prévalu lors de la formulation des Objectifs du Millénaire pour le développement. De novembre 2012 à mars 2013, UNITAS, le réseau national d'institutions de développement et des droits de l'Homme, en Bolivie, a mené une étude dans sept municipalités pauvres de Bolivie, intitulée « Pauvreté et voies du changement : perspectives des intéressés ».

LES ACTIONS :

Une méthodologie participative, avec comme outils principaux des ateliers et des interviews approfondies, a été employée pour recueillir les perspectives des agriculteurs, des artisans, des chefs de petites entreprises, des employés et des chômeurs urbains et ruraux. L'objectif était d'analyser les changements éventuels survenus depuis douze ans dans leurs conditions de vie, les raisons de leur situation présente et les perspectives de changement.

LES RÉSULTATS :

Les résultats de cette étude ont été présentés à plusieurs réunions au niveau national et international, offrant une base de discussion et de prise de décision. Ils ont contribué à forger la position de la société civile en Bolivie et en Amérique latine dans quatre domaines clés :

- Accès aux ressources productives (terre, eau, capital, formation technique et accès des petits producteurs au marché) ;
- Accès et amélioration des conditions de travail et protection des droits des travailleurs ruraux et urbains ;
- Protection et sécurité sociale afin d'optimiser les conditions de vie des urbains et des ruraux, avec une amélioration substantielle des services de santé et d'éducation ;
- Participation pleine et entière surmontant les obstacles actuels (clientélisme politique, corruption des élus et des fonctionnaires) qui mènent à la révolte sociale et l'invisibilité publique des jeunes, des femmes, des personnes âgées et des autres populations vulnérables.

LES FACTEURS DU SUCCÈS :

- La méthodologie participative a créé des conditions favorables permettant aux participants de s'exprimer dans un environnement de confiance et de sécurité.
- La méthodologie cherchait non seulement à recueillir de l'information mais aussi à générer un processus interactif qui a aidé les participants à identifier les causes et de possibles alternatives à leurs conditions de vie, leur permettant de s'approprier les propositions faites dans l'étude.
- La variété géographique, démographique et socioéconomique des municipalités consultées lors de l'étude ont donné leur légitimité et leur représentativité aux propositions.

OUTIL 1 : TABLEAU DE PLANIFICATION DES ÉTUDES

Un outil simple de planification des études que vous pouvez utiliser tout au long de votre campagne de plaidoyer :

THÈME/ QUESTION	SOUS-THÈME/ QUESTION	OÙ POUVEZ-VOUS TROUVER L'INFORMATION ?	QUI PEUT CONTRIBUER À CETTE ÉTUDE ?	COMMENT ALLEZ-VOUS RECUEILLIR ET ANALYSER L'INFORMATION ?
Comment les questions de l'eau et de l'assainissement ont-elles été abordées dans les discussions post-2015 jusqu'à présent ?	Lesquels des processus post-2015 ont abordé les questions de l'eau et de l'assainissement jusqu'à présent ? Lesquels ne l'ont pas fait ?	Site sur le Développement Durable de l'ONU	La chercheuse principale sera Maria Sanchez (de la campagne Save Water) de la coalition	Maria et son équipe produiront un tableau Excel listant/ comparant les processus post-2015 et les positions des gouvernements sur les questions de l'eau et de l'assainissement avant le lundi 28 juillet.
	Quels gouvernements ont-ils exprimé un soutien/ une opposition à ce que les questions de l'eau et de l'assainissement soient traitées comme une priorité pour post-2015 ?	En parlant aux contacts de "Water Alliance »		Maria rédigera un bref rapport résumant l'information contenue dans le tableau, le circulera à tous les partenaires avant le lundi 4 août et organisera une conférence téléphonique pour discuter des résultats.
		En rencontrant les représentants du Ministère de l'Environnement		

Adapté de "*Advocacy Toolkit: A Guide to Influencing Decisions that Improve Children's Lives*", UNICEF (2010), Accessible à : *www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy_Toolkit.pdf*

4.2 COMPRENDRE LE PROGRAMME DU NIVEAU NATIONAL AU NIVEAU MONDIAL

Pour développer et réaliser une stratégie de plaidoyer post-2015 efficace au niveau national, régional ou mondial, il vous faut comprendre et analyser le contexte. Votre voix sera également bien plus forte si vous savez établir les liens et identifier les leçons apprises entre chaque niveau.

Ce contexte externe peut aussi être conceptualisé comme « l'environnement favorable » ou non à la société civile : les conditions qui affectent la capacité des citoyens ou des organisations à participer et s'engager dans la société. Ces conditions comprennent les aspects de gouvernance et de politique qui affectent directement la société civile, et les conditions socio-économiques et culturelles qui affectent les individus. L'évaluation de l'environnement aide les organisations de la société civile à comprendre comment le cadre juridique, le financement, les conditions politiques et sociales peuvent les impacter ainsi que leur participation à des initiatives à tous les niveaux.

Pour une explication plus détaillée de l'environnement favorable de la société civile et pour plus d'informations sur comment il s'applique à différents contextes, en particulier au niveau national, voir le *Rapport sur l'Indice de l'environnement favorable de CIVICUS*.

Niveau national :

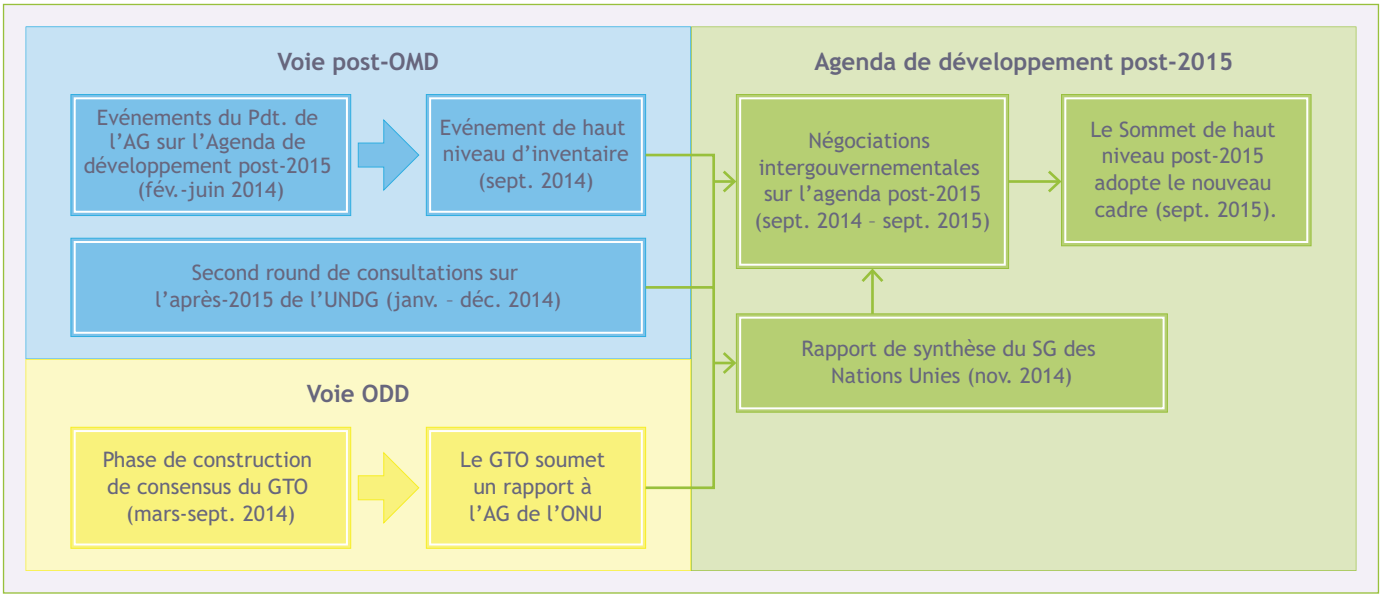
Chaque environnement politique national est différent et possède ses propres contraintes et opportunités. Les gouvernements ont différents degrés de légitimité et de pouvoir et les décisions politiques sont prises de façon différente, selon la nature de l'État, les jeux de pouvoir, les médias et la force de la société civile. En conséquence, les gouvernements auront des priorités différentes au sein de l'agenda de développement post-2015. Ainsi, les stratégies de plaidoyer peuvent être très différentes d'un pays à l'autre. Il est également important de noter que les niveaux de libertés et d'accès au secteur public diffèrent d'un pays à l'autre, ce qui aura un impact sur les actions que les organisations peulent mener.

> **Le programme SD2015 fournira des explications et des notes d'orientation sur l'engagement auprès des processus législatifs nationaux, ainsi que des fiches d'évaluation de l'engagement des organisations intergouvernementales avec la société civile dans les processus post-Rio+20 et post-2015. Gardez un œil sur la section Outils de l'engagement du site SD2015 pour en savoir plus.**

Niveau régional :

Les gouvernements et autres parties prenantes se rassemblent de façon différente selon les contextes régionaux. Les cinq Commissions Régionales de l'ONU, la représentation régionale des Nations Unies, constitue un des moyens de coordonner une stratégie de plaidoyer au niveau régional. Ces Commissions visent à promouvoir le dialogue multilatéral, le partage de connaissances et la mise en réseau pour le développement durable entre les gouvernements et autres parties prenantes, et peuvent se faire médiatrices et organisatrices de rencontres pour soutenir vos activités régionales. Par exemple, ceci peut se traduire par l'organisation de rencontres entre pays voisins pour travailler sur des priorités communes, et ensuite

ILLUSTRATION 4 : *Vue d'ensemble des processus de l'agenda de développement post-2015*



présenter ces messages à des événements clés au niveau mondial. Les Commissions Régionales ont d'ailleurs été invitées à contribuer au travail du HLPF (voir la Partie 1), en particulier à travers des réunions régionales annuelles.[14]

> *Le programme SD2015 organise des ateliers de renforcement des capacités en parallèle des consultations menées par les Commissions Régionales en 2014. Les leçons tirées et les suggestions de collaboration régionale qui en découleront seront présentées sur le site SD2015.*

Niveau mondial :
Les principaux processus pour influer sur le programme de développement post-2015, notamment le Groupe de travail ouvert sur les Objectifs de développement durable (GTO), et les méthodes les plus efficaces pour cela, par exemple avec les Groupes Majeurs des Nations Unies, ont été exposés en détail dans la Première partie.

L'illustration ci-dessous présente de façon simplifiée une vue d'ensemble du processus de prise de décision. Des précisions concernant ces processus et des dates sont également dans le *Calendrier interactif des processus post-2015 et post-Rio+20 du site SD2015.*[15]

4.3 TRAVAILLER EN PARTENARIAT

Construire des partenariats solides qui intègrent un large éventail d'acteurs et de groupes, peut accroître la légitimité et l'efficacité de votre stratégie de plaidoyer post-2015.

Travailler en partenariat avec d'autres présente de nombreux **avantages**, dont :

- La création d'opportunités d'apprendre et d'échanger des compétences, des ressources et des expériences ;
- L'identification de nouvelles possibilités plus efficaces d'influencer les donateurs potentiels, les décideurs, les médias et d'autres parties prenantes clés ;
- La coordination des activités pour limiter les doublons et renforcer mutuellement les travaux ;
- Une crédibilité et une légitimité accrue aux yeux des décideurs et des autres parties prenantes, du fait d'une voix plus forte ;
- Une augmentation de la présence aux niveaux national et régional et donc des possibilités accrues d'avoir un impact sur l'opinion publique et de mobiliser une campagne publique.

Toutefois, il est aussi important d'être conscient de certains risques du travail en partenariat, tels que :

- Les progrès peuvent être ralentis, du fait du temps passé à convaincre l'un et l'autre, au lieu de le passer à convaincre les décideurs ;
- Votre stratégie peut se trouver limitée au consensuel « plus petit dénominateur commun », pour assurer l'accord du/des partenaire(s) ;

14 Résolution 67/290 de l'Assemblée Générale de l'ONU. *Structure et modalités de fonctionnement du forum politique de haut niveau pour le développement durable*, A/RES/67/290 (9 juillet 2013, Paragraphe 13). *http://www.un.org/fr/documents/view_doc.asp?symbol=A/RES/67/290*

15 Calendrier Interactif des Processus post-2015 et post-Rio+20 du site SD2015. *http://www.sustainabledevelopment2015.org/index.php/timeline*

TOP CONSEILS : CHOISISSEZ VOS PARTENAIRES.

Choisir de bons partenaires repose sur un certain nombre de facteurs, tels que :

- Ont-ils les moyens d'influencer notre audience-cible ?
- Avons-nous en commun intérêts et objectifs ?
- Augmentent-ils la légitimité, la crédibilité et l'efficacité de la stratégie de plaidoyer ?
- Apportent-ils des preuves, des connaissances ou une compétence technique ?
- Apportent-ils d'autres ressources à l'initiative de plaidoyer ?
- Ont-ils une présence mondiale, régionale, nationale ou locale ?
- Leurs forces et capacités sont-elles complémentaires des nôtres ?

Adapté de "*Advocacy Toolkit: A Guide to Influencing Decisions that Improve Children's Lives*", UNICEF (2010), *www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy_Toolkit.pdf*

- Certains partenaires peuvent recevoir plus que ce qu'ils ne donnent ;
- Si les partenaires abandonnent, la stratégie de plaidoyer risque de se fracturer, voire d'être abandonnée ;
- Le profil organisationnel de chacun peut se perdre et des partenaires pourraient utiliser le profil commun pour leur seule autopromotion.

Enfin, suivent quelques actions et principes clés à garder à l'esprit pour construire des partenariats efficaces qui mèneront à une collaboration effective :

PRINCIPES COMMUNS :

Vision - Valeurs - Attentes - Respect - Stratégie - Responsabilités - Reddition des comptes - Flexibilité - Communication ouverte.[16]

ACTIONS :

Complémentarité (différents domaines de compétence) - Rôles clairement définis - résultats attendus clairement définis (et évalués avec les partenaires et les donateurs) - Bonne communication entre partenaires et en interne - Équilibre entre productions et impacts.

TOP CONSEILS : TRAVAILLEZ EN PARTENARIAT.

Afin de limiter certains des risques potentiels que vous pourriez rencontrer lors du travail en partenariat, vous pouvez tenir compte des points ci-dessous :

1. Les partenariats doivent être tactiques autant que stratégiques. Si diverses stratégies sont possibles, des choix doivent être opérés en faveur de tactiques et/ou de partenaires qui peuvent exercer le maximum de pression sur les décideurs. Ceux-ci ne répondent rarement qu'à une seule forme de pression ; aussi devront-ils être le focus d'une variété de tactiques.
2. Les partenariats doivent se concentrer sur leur espace commun de message et de perspectives pour amplifier leur pouvoir d'influence et induire le changement, malgré des mandats et des procédures opérationnelles souvent différents.
3. Les partenaires doivent être impliqués sur tous les points du plaidoyer. Bien souvent, les meilleurs partenaires sont ceux qui ont été présents dès le début, lors de la phase d'analyse de la situation, parce qu'ils ont participé à l'identification du problème et au développement de solutions pour le résoudre.
4. L'échec d'un partenariat peut fragiliser, aussi est-il essentiel d'être conscient des risques encourus ;
5. La prise en compte du style et de la culture organisationnelle peut faciliter les relations et la collaboration.
6. Certains partenaires seront actifs dans le travail de plaidoyer. D'autres auront besoin d'être « formés » avant de devenir des partenaires actifs et une véritable ressource. La façon dont ces partenariats sont mis en œuvre doit être stratégiquement planifiée.

Adapté de "*Advocacy Toolkit: A Guide to Influencing Decisions that Improve Children's Lives*", UNICEF (2010), *www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy_Toolkit.pdf*

16 Vous pouvez également consulter, à titre d'exemple, la proposition de principes de partenariat de CIVICUS (en anglais). *http://civicus.org/images/stories/Partnership%20Principles.pdf*

ÉTUDE DE CAS 3 : CONSTRUIRE UNE ALLIANCE POUR L'AGENDA DE DÉVELOPPEMENT POST-2015 : L'EXPÉRIENCE D'UNE OSC INDONÉSIENNE

Contribution d'INFID

LA CAMPAGNE :
Depuis 2012, le Forum international des ONG pour le développement indonésien (INFID) s'est attaché à bâtir une alliance d'OSC indonésiennes pour faire campagne pour l'agenda de développement post-2015.

L'alliance se concentre sur deux « ennemis communs » :
- Les résultats des OMD en Indonésie, qui sont, selon les membres de l'alliance, loin d'être satisfaisants. L'impact du cadre de développement post-2015 doit donc être bien meilleur.
- Le manque de voix du Sud dans les discussions : les voix des pays tels que l'Indonésie doivent être entendues et elles doivent définir l'orientation et le contenu des engagements et des accords concernant le développement.

L'alliance vise à :
- Promouvoir le partage des informations, l'analyse et la formulation conjointe des demandes ;
- Accroître la participation des différents groupes et communautés ;
- Proposer aux divers groupes différentes façons d'exprimer leurs préoccupations, selon leurs aspirations et leurs besoins ;
- Dialoguer avec les établissements publics ou privés et avec les individus ;
- Identifier des porte-paroles variés pour représenter les différents domaines de compétence et les différentes approches.

LES ACTIONS :
- La création d'une liste de diffusion comprenant plus de 250 individus, et des réunions régulières de ses membres ;
- 10 porte-paroles représentant les différentes causes, à savoir : la justice de genre, l'environnement, la bonne gouvernance, les droits des handicapés, les travailleurs migrants et les inégalités ;
- La publication d'un rapport spécial sur les OMD et l'agenda de développement post-2015 : « *L'Indonésie et son périple vers la réalisation des OMD* » (2013) ;
- Les contributions de communautés et de groupes divers, par exemple du mouvement des femmes, de la communauté des handicapés, des groupes qui militent pour la réforme agraire et des groupes environnementaux ;
- La publication d'un livre intitulé, « Injustice, fracture et inégalités : la longue route vers le développement durable post-2015 » (2013) ;
- Des réunions régulières avec les membres des cabinets ministériels ou des agents du gouvernement, notamment au Ministère des Affaires étrangères, à l'Unité technique présidentielle pour la supervision et la gestion du développement (UKP4) et au Ministère de la planification du développement national (BAPPENAS).

4.4 CALENDRIER

Le processus de l'agenda de développement post-2015 est limité dans le temps et la fenêtre d'influence se rétrécit.

Lorsque vous développez votre stratégie de plaidoyer, vous devez vous assurer que toutes les activités prévues rentrent bien dans le calendrier post-2015 au niveau mondial, régional et national. Reportez-vous à la Première partie et au *Calendrier interactif des processus post-2015 et post-Rio+20* du site SD2015 pour une vue d'ensemble des dates clés au niveau mondial et régional, et appliquez-vous à définir un calendrier pour le niveau national dans votre pays. Il n'y aurait pas de sens à concevoir une excellente stratégie de plaidoyer qui ne débuterait qu'à la mi-2015, car il sera alors trop tard pour influer sur les processus post-2015.

Au-delà de septembre 2014, le processus d'adoption du programme de développement post-2015, via des négociations intergouvernementales, n'est pas encore vraiment clair. Selon toute vraisemblance, cela sera un moment clé pour votre plaidoyer auprès de votre gouvernement national et des institutions intergouvernementales, et vous devez le planifier le plus tôt possible. L'outil, « Identifier et planifier les opportunités » (Section 5, étape 5) vous apporte quelques conseils sur les moments les plus adéquats pour diffuser vos messages de plaidoyer au niveau mondial, régional ou national ; le *programme SD2015* présentera des explications et des informations actualisées dans la version en ligne de ce kit, à mesure que les informations seront disponibles.

5. LES ÉTAPES DU DÉVELOPPEMENT DE VOTRE STRATÉGIE DE PLAIDOYER POST-2015

Cette section présente huit étapes pour bâtir votre stratégie de plaidoyer. Comme indiqué dans l'introduction, ces étapes ne doivent pas être suivies dans l'ordre parce que le plaidoyer est un cycle, plutôt qu'un processus linéaire. Vous pouvez choisir les étapes sur lesquelles vous voulez vous concentrer, selon l'état d'avancement de votre planification.

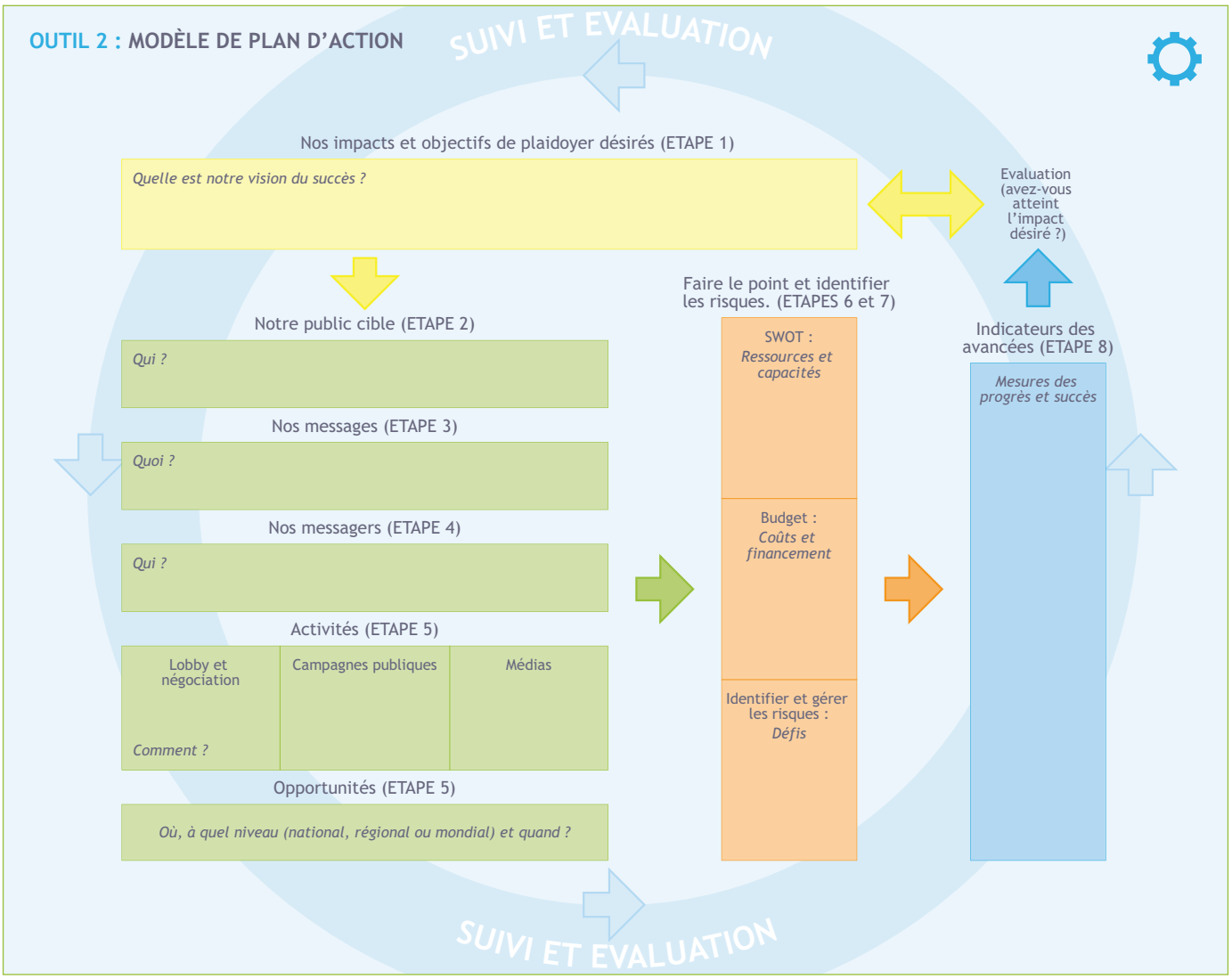
Ces étapes sont :

1. Définir vos priorités post-2015.
2. Identifier votre audience cible.
3. Développer votre (vos) message(s).
4. Choisir vos messagers.
5. Identifier des occasions et activités pour diffuser vos messages.
6. Faire le point et identifier les manques.
7. Gérer les risques.
8. Suivre et évaluer les progrès et l'impact.

Ces étapes sont détaillées dans le modèle de plan d'action ci-dessous. Cet outil de planification vous aidera à construire votre stratégie, d'étape en étape. Vous devrez cependant ajuster régulièrement votre plan d'action, en fonction des nouvelles informations disponibles.

Pour toute action prévue, assurez-vous que tous les partenaires et individus qui travaillent ensemble sur la stratégie sont d'accord et se voient assigner des responsabilités. Ceci garantira que toutes les activités seront menées correctement.

Certaines informations et étapes sont plus pertinentes au niveau mondial, alors que d'autres le sont plus au niveau national ou régional.



ÉTAPE 1 : DÉFINIR VOS PRIORITÉS POST-2015

Toute stratégie de plaidoyer doit commencer par une décision claire sur ce que vous voulez accomplir.

Limitez vos choix

S'il vous faut encore décider de vos priorités en matière de stratégie de plaidoyer post-2015, les questions que vous pourriez aborder peuvent être nombreuses. Pour garantir que votre plaidoyer est efficace et ciblé, vous devrez convenir avec vos partenaires et votre réseau de vos priorités principales.

La décision sur le nombre de questions que vous voulez aborder dépendra également des partenaires avec qui vous travaillez ainsi que de vos capacités et de celles de vos partenaires à mettre en œuvre une stratégie de plaidoyer nationale, régionale, ou mondiale – ou combinée.

S'attaquer à un petit nombre de questions fortes et ciblées aura un impact bien plus grand à court et long terme. S'occuper d'une longue liste de différentes causes peut épuiser vos capacités et diluer l'efficacité de votre travail.

OUTIL 3 : MATRICE DE CHOIX DE PROBLÈMES

Vous pouvez utiliser cet outil pour analyser et établir des priorités entre les questions ou problèmes relatifs au programme de développement. Il vous permet d'attribuer une note à chaque problème, en fonction de critères donnés. Il faut dans un premier temps, lors de votre étude et analyse, identifier trois ou quatre questions ou thèmes prioritaires sur lesquelles vous pouvez fonder votre stratégie de plaidoyer post-2015. Évaluez-les selon les critères que vous aurez déterminés et notez-les de 1 à 5 (5 étant l'efficacité maximum). Faites ensuite la somme des points : la question remportant le plus de points devrait en théorie devenir la priorité de votre stratégie de plaidoyer.

Les critères utilisés ci-dessous ne sont que des exemples, que vous pouvez modifier selon votre propre contexte et leur niveau d'importance.

Note : Si, en théorie, il faut juste additionner les points, en pratique c'est la discussion qui est essentielle et pas seulement les points. Cela ne doit pas être un processus mécanique d'addition de points. Idéalement, vous et vos partenaires devraient décider par consensus quels sont les problèmes les plus importants. Enfin, en fonction de vos objectifs, ressources et capacités, vous pouvez décider de vous concentrer sur plusieurs questions clés.

Ci-dessous un exemple de matrice de choix de problèmes qu'une coalition travaillant au niveau national pour influencer son gouvernement pourrait produire :

CRITÈRES	PROBLÈME 1 : Les droits des générations futures ne sont pas considérés comme une priorité à inclure dans les ODD.	PROBLÈME 2 : L'épuisement des ressources naturelles n'a pas été suffisamment reconnu et il n'y a pas de volonté d'aborder les modèles de consommation et de production.	PROBLÈME 3 : changement climatique va jouer sur tous les ODD, bien qu'il ne soit pas considéré comme une question fondamentale
Votre niveau d'intérêt pour cette question (quelle est l'importance de la traiter)	4	4	4
Ce problème est dans la ligne des objectifs et de la mission de votre organisation/ coalition.	3	3	4
La possibilité pour vous et vos partenaires de faire une différence avec/ d'ajouter de la valeur aux voix d'autres parties prenantes (y en a-t-il beaucoup d'autres travaillant déjà sur ce thème ? L'espace est-il saturé ?)	2	3	5
Vous avez les ressources pour aborder cette question, dans toute son ampleur.	4	4	4
Ce problème relève de votre domaine de compétence et de celui de vos partenaires	2	3	4
Plus de critères ici…			
TOTAL	15	17	21

VSO (2012), *Plaidoyer participatif : un manuel pour le staff, les volontaires et partenaires de VSO.* (en anglais)
www.vsointernational.org/Images/advocacy-toolkit_tcm76-25498.pdf

TOP CONSEILS : CHOISISSEZ UNE « BONNE » CAUSE.

La liste suivante de considérations peut également vous aider à identifier quels axes de plaidoyer post-2015 prioriser.

Telle 'cause' de plaidoyer … :

- Contribuera-t-elle à l'éradication de la pauvreté et au développement durable ?
- Sera-t-elle pertinente pour les pays à haut et faibles revenus ?
- Mettra-t-elle à profit les travaux concernant les OMD ?
- Sera-t-elle largement et profondément ressentie ?
- Permettra-t-elle de créer des organisations et des alliances durables ?
- Permettra-t-elle aux femmes d'en savoir plus sur ce programme, et plus généralement sur les questions politiques, et de s'y impliquer ?
- Fera-t-elle émerger de nouveaux leaders ?
- Facilitera-telle la prise de conscience et le respect des droits ?
- Reliera-t-elle les préoccupations locales aux questions mondiales ?
- Fournira-t-elle des possibilités de lever des fonds ?
- Permettra-t-elle à votre organisation de renforcer sa vision et sa mission ?
- Peut-elle être gagnée ? A-t-elle un impact, un calendrier et des objectifs clairs ?

Adapté de : VeneKlasen, L., Miller, V., (2002) *Power and empowerment*. PLA Notes

TOP CONSEILS : ANALYSEZ VOS QUESTIONS PRIORITAIRES.

Une fois que vous avez identifié vos problèmes prioritaires et que vous avez recueilli l'information pertinente, il vous faut en faire une analyse détaillée.

Il y a un certain nombre d'outils que vous pouvez utiliser pour analyser vos priorités et scinder les problèmes/questions en parties. Ceci permettra une meilleure compréhension de chacun des problèmes, de leur contexte et de la façon dont vous pouvez faire changer les choses.

Nous recommandons trois outils courants :

- **L'arbre à problème**
  L'arbre à problème est une méthode visuelle d'analyse d'un problème particulier, par la cartographie de ces différents aspects. Cet outil marche particulièrement bien lorsque l'on analyse une question en groupe.
- **La méthode « RAPID »**
  La méthode RAPID aide à appréhender la politique et les influences politiques relatives à une question particulière, et à identifier les parties prenantes et les acteurs politiques dont elle relève.
- **L'analyse "PESTLE"**
  L'analyse "PESTLE" offre un cadre pour examiner l'environnement externe et les tendances qui peuvent avoir des effets sur la question sur laquelle vous travaillez.

Des modèles et des exemples de ces outils sont largement disponibles en ligne.

DÉFINIR LES OBJECTIFS ET IMPACTS ATTENDUS DE VOTRE PLAIDOYER

Lorsque vous avez convenu de votre (vos) problèmes(s) prioritaires(s), vous devez définir comment votre stratégie de plaidoyer post-2015 les traitera.

Il vous faut décider ce que vous voulez voir advenir, et quand. Définir « l'impact » attendu vous permettra d'être clair sur ce que vous essayez de réaliser et vous aidera à planifier et à concevoir les « objectifs » successifs. A plus long terme, des objectifs clairement définis vous permettront également de faire le suivi et l'évaluation de votre stratégie de plaidoyer et de savoir sur quels points vous avez réussi et si vous avez obtenu l'impact que vous vouliez obtenir.

Le prochain outil peut vous aider à réfléchir sur l'impact que vous voulez avoir sur la (ou les) question(s) prioritaire(s) que vous avez identifiée(s) :

OUTIL 4 : UN ARTICLE À LA UNE

Voici un exercice de vision créatrice qui vous demande d'imaginer ce que serait un résultat positif en septembre 2015, lorsque le programme de développement post-2015 et ses objectifs auront été décidés et annoncés au monde par les leaders mondiaux.

L'exercice consiste à rédiger l'article qui fera la Une des journaux et ses gros titres, si tout ce que vous voulez obtenir avec votre stratégie de plaidoyer est accepté en 2015.

Par exemple :

****FLASH D'INFORMATION****

16th septembre 2015

Les leaders mondiaux se sont mis d'accord sur des objectifs de développement durable ambitieux, transparents et universels - L'énergie renouvelable pour tous sera finalement une réalité en 2030

Aujourd'hui, dans le monde entier, les gens ont tout arrêté pour regarder les leaders de la planète qui finalement ont décidé de s'engager dans le futur que nous voulons et dont nous avons besoin. Ces nouveaux objectifs mondiaux vont réduire la pauvreté avant 2030, ils nous ferons arrêter de consommer plus de ressources que ce que la planète peut nous fournir et ils seront menés en partenariat avec la société civile.

***

Conservez soigneusement ces Unes ; en septembre 2015, vous les comparerez avec les titres réels et ceci peut être une mesure utile du succès de votre stratégie.

En utilisant l'exemple de la matrice de choix de problèmes [Outil 3], « Le changement climatique va jouer sur tous les ODD, bien qu'il ne soit pas considéré comme une question fondamentale », et en faisant l'exercice de vision créatrice pour déterminer les résultats que vous voulez obtenir, un impact « SMART » et des objectifs de plaidoyer possibles pourraient être :

Impact : « En 2015, le changement climatique est intégré à tous les ODD au niveau des cibles et des indicateurs. »

Objectifs :

- Toutes les batteries de cibles des ODD suggérées par le GTO dans son rapport du mois de septembre comportent au moins une cible spécifique au traitement du changement climatique ;
- Un soutien accru, en particulier des États membres, à l'intégration de la question du changement climatique dans le cadre post-2015 et les ODD ;
- La prise de conscience des relations entre le changement climatique, l'éradication de la pauvreté et le développement durable, et des relations recadrées ;
- Des exemples fournis au GTO ou au gouvernement national de la façon dont le changement climatique peut être intégré au programme de développement post-2015, c.-à-d. avec des exemples de cibles.

TOP CONSEILS : UTILISEZ « SMART ».

Une méthode répandue pour s'assurer d'avoir des objectifs et un impact ambitieux mais réalistes est d'utiliser l'analyse « SMART » :

- **Spécifique** : que voulez-vous exactement qu'il arrive ?
- **Mesurable** : le saurez-vous lorsque cela se produira ?
- **Réalisable** : est-il réaliste ou même possible de réaliser votre objectif, étant donné vos ressources et votre temps ?
- **Pertinent** : a-t-il un sens pour toutes les parties prenantes, et pour le problème lui-même ?
- **Assorti d'un délai** : quand voulez-vous qu'il arrive ?

ÉTAPE 2: IDENTIFIER VOTRE AUDIENCE CIBLE

Après avoir décidé ce que vous voulez obtenir de votre plaidoyer, l'étape suivante est de comprendre quelles personnes et quelles institutions vous devez influencer pour réaliser l'impact attendu.

Identifier et analyser les parties prenantes

Vous devez d'abord mener une étude pour avoir une idée précise de qui sont les décideurs et les acteurs post-2015 les plus influents, pour identifier l'audience cible de votre plaidoyer. Vous pourrez alors réfléchir à comment les influencer.

Reportez-vous à la **Partie 1** pour un panorama des décideurs clés du post-2015.

Faire une analyse des parties prenantes (voir l'Outil : Cartographier et analyser votre audience cible) vous aidera à comprendre quelles institutions et quels individus sont « concernés » par votre cause, ainsi que leurs intérêts, leur soutien ou opposition (à vous et à vos priorités), leur influence et leur importance. Comprendre comment les différents acteurs se situent par rapport à vos questions prioritaires post-2015 vous aidera à vous prémunir contre des surprises inattendues ou des suppositions erronées.

TOP CONSEILS : SOYEZ SPÉCIFIQUE LORSQUE VOUS CHOISISSEZ VOTRE AUDIENCE CIBLE.

- Choisissez quelques cibles seulement pour y diriger votre énergie et attention ;
- Choisissez celles qui pourraient s'influencer mutuellement ;
- Choisissez celles que vous êtes capables d'influencer.

Une analyse des parties prenantes vous fournira également des informations utiles pour les étapes ultérieures de votre plaidoyer, en particulier les **Étapes 4, 5** et **6** sur le développement de messages appropriés et efficaces, et sur le choix de ceux qui communiqueront ces messages et de la façon dont ils le feront.

Commencez par identifier les institutions et individus qui participent aux prises de décision relatives au post-2015 (reportez-vous à la Partie 1), par exemple :

- Les décideurs (les acteurs majeurs au niveau local, national, régional ou mondial)
  - par exemple, au niveau mondial, un co-président ou un membre du GTO, et au niveau national, un représentant d'un ministre ;
- les conseillers des décideurs ;
- les porteurs d'influence (i.e. les éditorialistes de journaux) ;
- les personnes défavorisées ;
- les alliés et supporters;
- les opposants ;
- ceux enfin qui n'ont pas d'avis sur la question (que vous pourriez réussir à influencer).

Ensuite, étudiez s'ils sont déjà associés à vos objectifs ou à votre cause en identifiant leurs objectifs et activités récentes (en utilisant, par exemple, les sites Internet, des publications ou des rapports de conférences) pour cerner :

- les relations et éventuelles tensions entre les acteurs ;
- leurs agendas et contraintes ;
- leurs motivations et intérêts ;
- leurs priorités – rationnelles, émotionnelles et personnelles.

Il est important d'identifier qui sont les réels créateurs de changement dans le cas de votre cause, qui a le pouvoir de faire se réaliser ce que vous voulez ou l'influence nécessaire pour cela, et si les points d'entrée pour votre plaidoyer sont réalistes.

OUTIL 5 : IDENTIFIER ET ANALYSER VOTRE AUDIENCE CIBLE

Cet outil aide à identifier et analyser les décideurs et autres cibles clés.

Une fois que vous avez identifié votre (vos) problème(s) prioritaire(s) (Étape 1), vous pouvez alors commencer à identifier les individus et institutions clés et analyser leur influence, attitude et niveau d'appui envers vos priorités. Le tableau ci-dessous peut servir pour conserver cette analyse. Ces informations peuvent clarifier qui peut devenir un allié, un adversaire ou une cible et vous aider à établir des tactiques et des priorités.

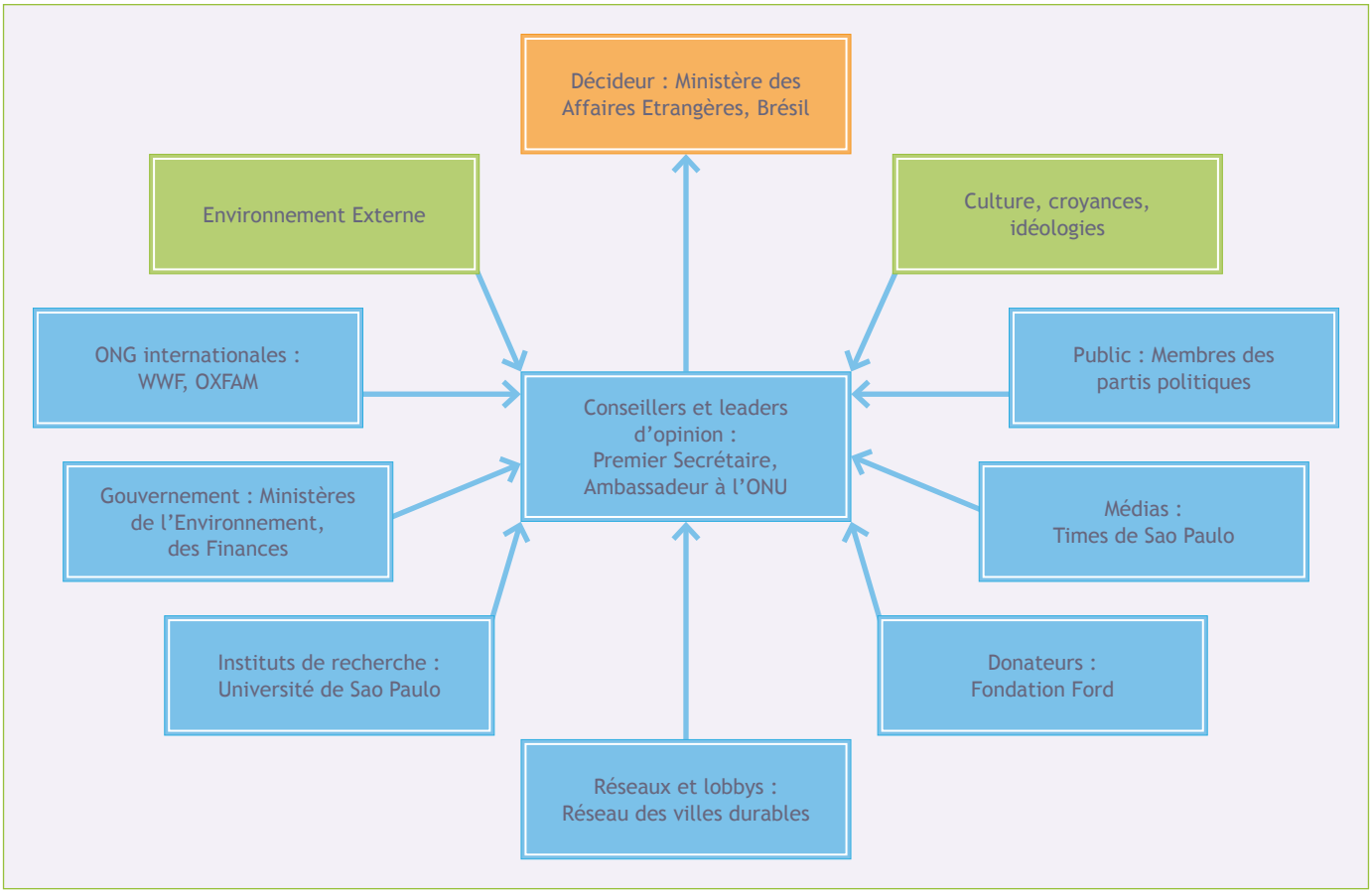
- Ceux qui ont le plus d'influence mais qui sont les plus opposés à votre (vos) problème(s) prioritaire(s) sont ceux auprès desquels vous devrez être le plus convaincant ;
- Ceux qui ont le plus d'influence et qui sont les plus favorables à votre (vos) problème(s) prioritaire(s) seront probablement des alliés clés.
- Ceux qui ont une grande influence, qui sont neutres quant à votre (vos) problème(s) prioritaire(s), pourraient bien être vos cibles clés.

GOUVERNEMENT/ ORGANISATION/ NOM (et coordonnées)	**QUELLE COMPÉTENCE ONT-ILS SUR VOTRE (VOS) PROBLÈME(S) PRIORITAIRE(S) ?** Notez 1 (faible) - 5 (élevée), ou qualitativement	**QUELLE INFLUENCE ONT-ILS SUR VOTRE (VOS) PROBLÈME(S) PRIORITAIRE(S) ?** Notez 1 (faible) - 5 (élevée), ou qualitativement	**QUELLE EST LEUR ATTITUDE SUR VOTRE (VOS) PROBLÈME(S) PRIORITAIRE(S) ?** Notez 1 (faible) - 5 (élevée), ou qualitativement	**DANS QUELLE MESURE VOTRE (VOS) PROBLÈME(S) PRIORITAIRE(S) SONT-ILS IMPORTANTS À LEURS YEUX ?** Notez 1 (faible) - 5 (élevée), ou qualitativement	**NOTE FINALE/ RÉSUMÉ DES JUGEMENTS QUALITATIFS (Le plus élevé = cible probable)**	**ALLIÉ/ OPPOSANT/ CIBLE ?** (voir les critères ci-dessus)
Ministère des Affaires Étrangères, Brésil	4	5	3	3	15	Cible

Adapté de VSO (2012), *Plaidoyer participatif : un manuel pour le staff, les volontaires et partenaires de VSO* (en anglais) *www.vsointernational.org/Images/advocacy-toolkit_tcm76-25498.pdf* et de Water Aid (2007), *The Advocacy Sourcebook*. *www.wateraid.org/~/media/Publications/advocacy-sourcebook.ashx*

Une fois votre (vos) audience(s) cible(s) identifiée(s), il est important de mener une enquête complémentaire sur eux. Les stratégies de plaidoyer réussies investissent un temps considérable dans l'étude de leur audience cible, pour comprendre pleinement comment les influencer et façonner un message et des activités « sur mesure » pour un plus grand impact. Un exercice de cartographie, tel que celui présenté dans l'illustration 5, peut vous aider à identifier qui peut avoir de l'influence sur vos cibles clés.

ILLUSTRATION 5 : *Cartographie des cibles et de l'influence*



ÉTAPE 3 : DÉVELOPPER VOTRE (VOS) MESSAGE(S)

Un message global constituera le ciment de toute votre stratégie de plaidoyer. Si vous voulez vraiment influencer les décideurs, vous devrez investir du temps dans le développement de votre message au début de la planification de votre plaidoyer. Si vos messages sont multiples, vagues ou trop complexes, ils peuvent ne pas attirer l'attention de votre audience cible ou ne pas être retenus.

Il existe deux types de message en matière de plaidoyer :

- **Message primaire** : il s'agit en général du message le plus universellement convaincant pour votre audience cible. Il doit contenir les éléments suivants :
  - **Déclaration** : l'idée centrale ou l'analyse/la cause du problème. Elle souligne pourquoi le changement est important ;
  - **Preuve** : soutient la déclaration avec des faits et des données (simples à comprendre), en utilisant un message adéquat ;
  - **Exemple** : ajoute une dimension humaine à la communication ;
  - **Objectif** : met en avant ce que vous voulez réaliser ;
  - **Action attendue** : la solution (ou solution partielle) au problème. Ceci constitue l'essentiel d'un message de plaidoyer et le distingue de bien d'autres types de communication.
- **Message secondaire** : il explique comment les objectifs du message primaire seront atteints. Vous pouvez avoir plusieurs messages secondaires. Ceux-ci peuvent être façonnés à l'intention d'une audience plus large, ou d'audiences plus spécifiques, i.e. les décideurs, les médias, le professionnels, le grand public.

Le guide du programme SD2015, '*Travailler avec les médias*' fournit des conseils supplémentaires sur la conception de messages pour différents publics. Il présente également une méthode détaillée pour développer des messages à l'intention des médias pour accroître l'impact de votre stratégie de plaidoyer.

TOP CONSEILS : DES MESSAGES EFFICACES.

Un message clair et efficace :

- Doit résumer le changement que vous voulez faire advenir.
- Doit être simple, court et incisif et ne pas dépasser une ou deux phrases.
- Doit éviter tout jargon.
- Doit être conçu pour votre (vos) audience(s).
- Doit préciser la date-butoir de réalisation de vos objectifs.
- Doit comporter les raisons pour lesquelles le changement est important.
- Doit comporter toute action devant être menée par l'audience.
- Doit être mémorisable.
- Doit être répété jusqu'au moment où il a une réelle influence.
- Doit être cohérent.
- Doit mêler des éléments émotionnels et rationnels.

Adapté de Water Aid (2007), *The Advocacy Sourcebook*. *www.wateraid.org/~/media/Publications/advocacy-sourcebook.ashx* et de PNUD (2004), *The Blue Book: A Hands On Approach to Advocating for the Millennium Development Goals*. *www.undg.org/archive_docs/6813-Blue_Book__a_hands-on_approach_to_advocating_for_the_MDGs.pdf*

17 Adapté de "*Advocacy Toolkit: A Guide to Influencing Decisions that Improve Children's Lives*", UNICEF (2010) : *www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy_Toolkit.pdf*

OUTIL 6 : CONCEVOIR DES MESSAGES SECONDAIRES FONDÉS SUR DES PREUVES

Cet outil vous aidera à résumer et présenter vos messages de plaidoyer à différentes audiences.

MESSAGE PRIMAIRE : DÉCLARATION + PREUVE + EXEMPLE + OBJECTIF + ACTION ATTENDUE

Par exemple, le changement climatique est la plus sérieuse des menaces à la pauvreté et au développement durable. Dans le monde entier, les communautés pauvres et marginalisées en sentent dès à présent les effets et selon les spécialistes, la fenêtre d'opportunité permettant d'éviter des effets dangereux sera bientôt fermée. Un objectif de développement durable sur le changement climatique manifesterait à la communauté internationale le besoin d'une action urgente et coordonnée sur cette question fondamentale.

AUDIENCE (EXEMPLES)	PRÉOCCUPATIONS	MESSAGES POSSIBLES
Décideurs (ministres du gouvernement, parlementaires, administrateurs, chefs d'entreprise)	La coopération internationale doit affronter le changement climatique et convenir d'un objectif universel. La question du changement climatique dans le programme de développement post-2015 interférera avec d'autres processus internationaux sur le changement climatique (c.-à-d. UNFCCC).	Les avancées du développement seront perdues sans une action urgente sur le changement climatique. Les gouvernements doivent être à la tête du mouvement et décider d'un objectif mondial sur le changement climatique.
Grand public	Le changement climatique est un problème intangible devenu hors contrôle.	Le changement climatique aura un impact sur chacun de nous et il est dès à présent source de grandes souffrances pour les plus pauvres et les plus vulnérables de ce monde. En exerçant une pression sur votre gouvernement, vous pouvez susciter une action internationale pour faire face à ce défi urgent.
Journalistes	Reportez-vous à la page « *Travailler avec les médias* » pour des conseils concernant les messages pour les médias.	
Organisations de la société civile		
Donateurs (fondations, agences bilatérales, agences multilatérales)		
Professionnels concernés, par exemple les syndicats		
Leaders d'opinion (leaders religieux, chefs et leaders traditionnels/ communautaires)		

Adapté de "*Advocacy Toolkit: A Guide to Influencing Decisions that Improve Children's Lives*", UNICEF (2010), Accessible à: *www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy_Toolkit.pdf*

TOP CONSEILS : FAÇONNEZ DES MESSAGES POUR LE GTO SUR LE DÉVELOPPEMENT D'OBJECTIFS ET DE CIBLES.

La phase de négociation du GTO (voir la Partie 1.1.1) sera utilisée pour développer des recommandations sur les objectifs et les cibles des ODD avant août 2014. Le GTO ne discutera pas des indicateurs et n'en proposera pas ; ceux-ci seront définis ultérieurement.

Pour influer sur les négociations du GTO, nous recommandons de mettre au point et de défendre des objectifs et des cibles spécifiques alignées sur les « domaines d'intervention » en discussion au GTO. Pour les définitions des objectifs et des cibles, voyez la Partie 1.1.1. Vous pourriez, par exemple, présenter vos objectifs et cibles à votre gouvernement national pour qu'ils les défendent au GTO, ou les présenter directement au GTO, en tant que membre d'un Groupe Majeur, ou enfin mener une campagne publique ou médiatique (voir l'Étape 5 : Identifier des occasions et activités pour communiquer vos messages).

Pour vous aider à définir vos objectifs et cibles, nous vous recommandons :

L'inventaire en ligne des ODD
Il présente près de 300 visions et propositions de parties prenantes, dont la plupart contiennent des objectifs et cibles. Ces propositions sont indexées par secteurs, type de partie prenante, pays, région, ou tout mot clé. Le Stakeholder Forum a produit une analyse de ces propositions dans le cadre des 19 domaines d'intervention initiaux du GTO, à l'intention du GTO et des parties prenantes. Consultez ce rapport et l'ensemble de l'inventaire pour avoir une idée des propositions existantes, et vous pourrez :

- Les utiliser comme exemples pour développer votre propre proposition ;
- Adhérer au consensus ou à une position particulière régionale/d'une partie prenante ;
- Collaborer avec ceux qui défendent des positions et idées proches des vôtres.

L'inventaire est en ligne ici : *http://www.sdgseinventory.org/*

Les « Tests de succès des ODD » du projet SD2015
Le Stakeholder Forum a produit un outil pour aider les décideurs et autres parties prenantes à concevoir et à choisir des objectifs et des cibles de développement durable. Cet outil peut également être utilisé pour évaluer un cadre complet d'objectifs et de cibles. L'outil comporte cinq catégories : universalité et différentiation ; intégration ; transformation ; communicabilité ; évaluation et reddition des comptes, basés sur les principes et critères clés convenus à Rio+20. L'outil met en avant certains domaines primordiaux qui doivent être pris en compte lorsque vous définissez vos objectifs et cibles et peut vous guider pendant l'ensemble du processus de conception. Pour y accéder, cliquez *ici*.

Les Groupes Majeurs
Les Groupes Majeurs (voir la Partie 1) développent des propositions d'objectifs et de cibles selon les domaines d'intervention du GTO, en utilisant une démarche participative et l'outil en ligne« Google doc » via lequel leurs membres peuvent faire des suggestions et des amendements aux propositions. Les Coordinateurs se réunissent également régulièrement à New York pour discuter de ces questions. Les Groupes Majeurs ont la possibilité d'intervenir directement auprès du GTO pendant la phase de négociation (voir la Partie 1.1.1). Les coordonnées des Coordinateurs des Groupes Majeurs sont ici : *http://sustainabledevelopment.un.org/majorgroups.html*

Beyond2015
Beyond2015, une coalition ouverte d'OSC, présente une série de cibles avec une approche « du bas vers le haut ». Pour éviter d'utiliser une approche en silo, elle classe les cibles selon des valeurs plutôt que par objectif. Un formulaire permet de faire des commentaires sur la proposition qui est disponible en français : *http://www.beyond2015.org/document/beyond-2015-valeurs-et-cibles*

Note sur les indicateurs
Comme indiqué précédemment, les indicateurs ne font pas partie du mandat du GTO et la question de leur établissement n'est pour l'heure pas claire ; ce kit sera actualisé dès que nous obtiendrons plus d'information sur le sujet. Il est cependant utile de réfléchir à d'éventuels indicateurs correspondant à vos objectifs et cibles, ou aux propositions finales du GTO, et de préparer les messages que vous pourrez diffuser au niveau national. Pour une définition des indicateurs, voir la Partie 1.1.1.

Pour être absolument clair sur la distinction entre objectifs et cibles, l'Independent Research Forum (IRF) emploie la définition suivante d'un indicateur :[18]

Indicateur : [Permet de] rendre compte des résultats.

• Une méthode utilisée pour mesurer le degré d'avancement d'une cible ; reposant en général sur des données disponibles et avérées.

Le rapport du Réseau des solutions pour le développement durable (SDSN), « Des indicateurs pour les Objectifs du développement durable » (en anglais), propose un cadre possible d'indicateurs pour les ODD et leurs cibles. Ce cadre a fait l'objet d'une consultation publique entre le 14 février et le 28 mars 2014.

18 IRF (2014), *Goals, Targets and Indicators: Definitions and key concepts for the post-2015 development agenda. http://bit.ly/1iuCBfQ*

ÉTAPE 4 : CHOISIR VOS MESSAGERS

Votre message peut avoir un impact très différent selon la personne qui le délivre. Un bon messager est quelqu'un qui, sans avoir le pouvoir de décider, ni celui de réaliser lui-même vos objectifs, a de l'influence sur votre audience cible et donc peut être le mieux placé pour délivrer votre message.

Vous devez donc choisir stratégiquement vos messagers, et vous pouvez avoir des messagers différents à différents niveaux géographiques ou politiques, ou selon les publics et forums. Par exemple, une célébrité très connue peut être très efficace pour présenter un message au grand public ou un scientifique peut apporter de la crédibilité lors d'un forum politique. Les journalistes ne peuvent intervenir directement sur les politiques post-2015, mais une campagne médiatique frappante et de premier plan peut avoir une influence réelle sur ceux qui en ont le pouvoir. Consultez le guide *Travailler avec les médias* du progtramme SD2015 pour en savoir plus sur la façon d'utiliser les médias en tant que messagers.

ÉTUDE DE CAS 4 : « LA FILLE DE 12 ANS QUI A FAIT TAIRE LE MONDE PENDANT 5 MINUTES »

A l'âge de neuf ans, Severn Cullis-Suzuki a fondé l'Organisation environnementale des enfants (ECO, selon l'acronyme anglais), un groupe d'enfants qui voulait apprendre ce que sont les problèmes de l'environnement et l'enseigner aux autres enfants. En 1992, à 12 ans, Cullis-Suzuki a levé des fonds avec les membres d'ECO pour participer au Sommet de la Terre à Rio de Janeiro, et elle y a présenté les défis environnementaux du point de vue de la jeunesse. Son discours a été très applaudi par les délégués et certains ont été émus aux larmes. La vidéo est devenue un hit, connue sous le nom de *La fille de 12 ans qui a fait taire le monde pendant 5 longues minutes et a été vue par des millions de gens dans le monde entier*. Elle a influencé beaucoup de monde, dont des décideurs, sur l'importance de protéger notre environnement.

TOP CONSEILS : CHOISISSEZ VOS MESSAGERS.

Votre messager doit apporter crédibilité et clarté au message et à la question, ou susciter de l'empathie. Une célébrité ou un leader communautaire, par exemple, peuvent parler de leurs expériences personnelles et être parfois plus efficaces pour faire connaitre l'objet du plaidoyer et se faire entendre par les décideurs ; un professionnel reconnu pour sa compétence technique ou scientifique peut apporter un certain niveau d'autorité et d'impartialité, etc.

Quelques points à considérer pour choisir stratégiquement vos messagers :

- Qu'est-ce que le messager a dit ou écrit sur la question ?
- Quelle est la position du messager sur la question ?
- Quel est le niveau d'influence du messager sur l'audience cible ?
- Que sait le messager sur la question ?
- Dans quelle mesure le messager est-il crédible aux yeux de l'audience cible ?
- Avez-vous la capacité/les moyens de contacter et de travailler avec le messager ?
- De quelle façon et quand le messager a-t-il eu à voir avec la cible ?
- Qu'est-ce que la stratégie de plaidoyer va encourager le messager à faire ?
- Quels sont les risques éventuels de travailler avec ce messager ?
- Le messager peut-il délivrer le message avec clarté et empathie ?

UNICEF (2010), *Advocacy Toolkit: A Guide to Influencing Decisions that Improve Children's Lives.* *www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy_Toolkit.pdf*

ÉTAPE 5 : IDENTIFIER DES OCCASIONS ET DES ACTIVITÉS POUR DÉLIVRER VOS MESSAGES

Identifier des occasions

Vous devez analyser les processus post-2015 (voir la **Partie 1**) au niveau national, régional et global, pour décider comment faire au mieux entendre votre message par votre groupe cible. Il vous sera tout simplement impossible d'être présent dans toutes les occasions et à tous les niveaux, et diffuser vos messages trop largement peut leur faire perdre clarté et intérêt.

Délivrer vos messages

Il est important de s'assurer que vous choisissez le format de vos messages avec attention et de savoir que des stratégies multiples de communication peuvent être nécessaires si vous avez différentes audiences cibles ou si vous vous engagez à différents niveaux. Le plaidoyer est souvent plus efficace lorsque les messages sont délivrés de façons différentes, qui se renforcent et se complètent mutuellement.

OUTIL 7 : IDENTIFIER ET PLANIFIER DES OCCASIONS

Afin de décider quelles occasions de l'agenda de développement post-2015 sont les plus appropriées pour que vos messages soient entendus, la liste ci-dessous - qui complète les informations données dans la Partie 1- peut vous servir de guide. Adaptez-la et prenez en considération d'autres possibilités qui peuvent vous convenir, au fur et à mesure que d'autres occasions se présentent.

NIVEAU	PROCESSUS	FOCUS	DATE	MOYENS D'INFLUENCER
Mondial	Groupe de Travail Ouvert	Prise de décision : négociations intergouvernementales sur les ODD	Juillet 2014 (Session finale = 14-18 juillet)	Contribution des parties prenantes via les Groupes Majeurs ; participation aux événements parallèles au siège de l'ONU ?
Mondial	Comité Intergouvernemental d'Experts sur le financement du DD	Prise de décision : discussions intergouvernementales sur le financement du cadre post-2015	Août 2014 (Session finale = 4-8 août)	Contribution des parties prenantes via les Groupes Majeurs ; participation aux événements parallèles au siège de l'ONU ?
Mondial	Processus Intergouvernemental sur l'agenda de développement post-2015	Prise de décision : négociations intergouvernementales sur une série d'objectifs mondiaux et son narratif d'ensemble	Septembre 2015	Sera confirmé lorsque le processus sera lancé en septembre 2014. Il devrait s'agir des Groupes Majeurs.
Mondial	Débats thématiques et événements de haut niveau du Président de l'Assemblée Générale de l'ONU	Interaction avec toutes les parties prenantes :	June 2014 (Final event: 9-10 June)	Participation in events/online consultations
Régional	Commissions Régionales de l'ONU	Engagement des parties prenantes : Transmettre les perspectives régionales au niveau mondial	Septembre 2015	Ateliers régionaux de renforcement des capacités ; engagement direct
Mondial/ Régional/ National	Dialogues du GDNU sur la mise en œuvre de l'agenda post-2015	Consultation des parties prenantes : Recueillir les perspectives mondiales-régionales-nationales	Avril 2015	Réunions nationales publiques et discussions en ligne
National	Gouvernement National	Prise de décision : Transmettre les perspectives nationales au niveau international ; développer une politique nationale	Août 2015 pour influencer le cadre mondial post-2015 ; de façon continue pour influencer la politique nationale	Engagement direct / lobbying; campagnes médiatiques/ publiques
National	Organes consultatifs nationaux	Conseil et influence : Développement d'une politique et des positions au niveau national	Août 2015 pour influencer le cadre mondial post-2015 ; de façon continue pour influencer la politique nationale	Engagement direct / lobbying ; campagnes médiatiques/ publiques

TOP CONSEILS : DÉLIVREZ VOS MESSAGES.

- A chaque fois que vous voulez diffuser un message, concentrez-vous sur l'audience cible de ce message.
- Identifiez les caractéristiques spécifiques de ce public, notamment leurs intérêts.
- Pensez à la façon dont votre audience cible « consomme » habituellement d'autres messages. Les moyens typiquement employés par cette audience et le type de langage utilisé.

SD2015 (2014), *Engaging with the media: A companion to the Advocacy Toolkit for influencing the post-2015 development agenda.* *http://www.stakeholderforum.org/ fileadmin/files/ Engagingwiththemedia.pdf*

Il y a un certain nombre de moyens différents que vous pouvez employer pour délivrer vos messages de plaidoyer ; par exemple, des notes documentaires et des réunions, des sites Internet ou des communiqué de presse. Les études de cas présentés ici sont de bons exemples de diffusion réussie de messages de plaidoyer, qui peuvent vous aider à déterminer le moyen le plus adéquat pour votre stratégie de plaidoyer.

Trois des moyens les plus courants pour délivrer un message de plaidoyer sont :

1. Le lobbying/la négociation ;
2. Les campagnes publiques ;
3. Le travail avec les médias (voir le guide du site SD2015, *Travailler avec les médias*).

ÉTUDE DE CAS 5 : « VENEZUELA, OÙ VAS-TU ? » L'APPROCHE PARTICIPATIVE D'UNE CAMPAGNE DE PLAIDOYER

Contribution de Sinergia

LA CAMPAGNE :

En 2007, le gouvernement vénézuélien a proposé une réforme de la Constitution qui aurait gravement affecté la liberté d'association, d'expression et de participation des citoyens. En réponse, Sinergia, association vénézuélienne d'organisations de la société civile, a organisé un débat public, bien informé, sur les effets potentiels de la réforme proposée en termes de respect des droits de l'Homme.

LES ACTIONS :

Sinergia a créé un groupe de travail pour concevoir une campagne de sensibilisation capable de toucher le public le plus large, en particulier les communautés urbaines à faible revenu. Avec l'appui de juristes constitutionnels, les huit points les plus restrictifs ont été identifiés dans les articles proposés par la réforme. Un spécialiste de la communication politique a alors utilisé ces huit points dans des dialogues et débats entre personnages fictifs, mais largement inspirés de personnes réelles des communautés. Ces dialogues et débats ont été validés par les membres d'organisations communautaires, qui leur ont donné leur forme finale.

Les dialogues ont ensuite été adaptés sous format de bande dessinée, dont les personnages, créés par un dessinateur, ont également été validés pour représenter la diversité des gens des communautés. Ces dialogues ont aussi été présentés sous forme de vidéos, avec l'appui de l'association vénézuélienne des acteurs.

Une conférence de presse a été organisée pour présenter les produits finaux, au cours de laquelle des acteurs ont joué les rôles des personnages dans les histoires. Des vidéos de la conférence de presse et des dialogues ainsi que 1 250 000 brochures ont été distribuées, dont la moitié sous forme d'inserts dans les journaux nationaux et régionaux et l'autre moitié distribuée personnellement aux gens lors d'activités de sensibilisation dans le pays.

La distribution des brochures de la campagne a évolué bien au-delà de ce qui était initialement prévu : des groupes de jeunes ont joué les dialogues dans les stations de métro et les jardins publics, tandis que des écoles et des habitants ont copié les brochures et les ont affichées dans différents lieux publics.

Les vidéos de la campagne sont disponibles ici : *http://www.youtube.com/user/fjreygan/videos*

LES RÉSULTATS :

La réforme proposée a été refusée par un référendum populaire et les comptes rendus des médias ainsi que les sondages ont démontré que la campagne « Venezuela, où vas-tu ? » avait été l'un des facteurs qui avait empêché la réforme de passer.

LES FACTEURS DU SUCCÈS :

La méthodologie participative a été essentielle pour faire de la campagne un succès non seulement en termes d'influence sur l'opinion publique – promotion des libertés d'association et de participation aux affaires publiques, et réalisation d'un débat pluraliste, démocratique et pacifique – mais aussi en termes d'appréciation des gens, comme l'ont indiqué les évaluations réalisées via des groupes focalisés.

Il existe déjà un certain nombre de bons exemples d'organisations influençant efficacement l'agenda de développement post-2015. Il y a dans la Partie 1.4 quelques exemples d'organisations ou de coalitions avec qui vous pourriez vous allier pour un bénéfice mutuel.

1. LOBBYING ET NÉGOCIATION :
Le lobbying est la volonté d'influencer les décideurs sur une question précise. La négociation implique de faire avancer une cause, en présentant une position et en débattant avec l'opposition. Le développement de bonnes relations est essentiel dans les deux cas.

Le lobbying peut être formel (par exemple, lors d'un entretien avec un décideur clé) ou informel (par exemple, en rencontrant des décideurs dans les couloirs, lors d'un événement).

ÉTUDE DE CAS 6 : « TU REÇOIS CE QUE TU DONNES » (« JE KRIJGT WAT JE GEEFT ») : UNE CAMPAGNE DE PLAIDOYER INTÉGRÉE AUX PAYS-BAS

Contribution de Partos

LA CAMPAGNE :
En 2012, le gouvernement des Pays-Bas s'est réuni pour discuter de la façon de mettre en œuvre les nécessaires coupes budgétaires. On savait que l'aide au développement serait sévèrement amputée. Partos, la plate-forme nationale des organisations de la société civile engagées dans le développement international, a estimé qu'une campagne était nécessaire pour limiter les coupes budgétaires concernant l'aide au développement.

LES ACTIONS :
La campagne a employé plusieurs méthodes de plaidoyer de façon intégrée. Un comité de pilotage a été établi pour mener le processus, avec trois équipes de travail : une équipe de lobbying, une équipe médias et une équipe en ligne. Chacune des équipes avait sa propre stratégie :

- **Lobbying** : fournir les contenus de la campagne et influencer les hommes politiques ;
- **Médias** : fournir la publicité ;
- **En ligne** : influencer en ligne, en utilisant des tactiques de guérilla (rendre les messages viraux).

Certaines des actions prises :
- Des communiqués de presse concernant la campagne ;
- Un site Internet, une page Facebook et un compte Twitter ;
- Des lettres de Hollandais célèbres et d'(ex)-politiques très connus soulignant les conséquences des coupes budgétaires concernant l'aide au développement, publiées dans de grands journaux nationaux ;
- La publication d'une étude démontrant que la majorité des Hollandais voulaient maintenir le budget de l'aide au développement, qui a également été relayée par les médias ;
- Un appui de la part de personnes célèbres, comme Bill Gates, Bob Geldof et Annie Lennox ;
- Un travail auprès des membres des partis politiques clés pour qu'ils persuadent leurs représentants au Parlement de ne pas procéder à ces coupes budgétaires.

INDICATEURS DE SUCCÈS :
- La discussion politique et le débat public ont été ininterrompus pendant la campagne, et il y a eu notamment une discussion sur l'efficacité de l'aide au développement. Ceci a donné lieu à un très grand nombre de hits ;
- En peu de temps, la campagne a réussi à susciter l'intérêt et à mobiliser autour la question de l'aide au développement ;
- La campagne peut se targuer d'avoir eu une influence sur la démission du gouvernement en avril 2012. Les coupes budgétaires n'ont pu se faire, du fait de « l'implosion » du gouvernement ;
- La coalition formée autour de la campagne a renforcé la coopération entre ses membres et a permis la constitution d'un groupe plus unifié. Les organisations ont été au-delà de leurs propres objectifs et ont œuvré au nom des intérêts du secteur tout entier.

TOP CONSEILS : LOBBYING – LES CHOSES À FAIRE ET À NE PAS FAIRE !

A FAIRE…

- Soyez bien préparé(e) ;
- Soyez poli(e) ;
- Soyez engagé(e) ;
- Construisez une relation de confiance – cela prend du temps, et cela peut parfois commencer par boire une tasse de café (ou de thé) avec les délégués ;
- Proposez des idées et des solutions ;
- Souriez.

A NE PAS FAIRE…

- Interrompre une réunion ;
- Approcher un représentant d'un gouvernement lorsqu'il parle à un événement/ une réunion ;
- S'asseoir sur un siège gouvernemental à une réunion – à moins que ne vous fassiez partie de la délégation gouvernementale ;
- Viser un gouvernement précis lors d'une intervention.

La négociation exige une bonne compréhension de la position de votre audience cible sur la question, ainsi qu'une bonne justification et des arguments sur ce qui doit être fait pour améliorer la situation.

TOP CONSEILS : POUR UNE BONNE NÉGOCIATION.

Quelques conseils pour se préparer à une négociation :

1. Faites le point : soyez clair(e) sur votre position et sur la question que vous voulez aborder.
2. Soyez le plus pointu(e) possible : faites des enquêtes, recueillez les preuves qui justifient votre position et ayez certains faits importants sous la main. Sachez-en le plus possible sur la personne ou l'organisation que vous allez rencontrer pour comprendre sa position.
3. Imaginez des alternatives : pensez à des compromis que vous seriez quand même heureux d'atteindre.
4. Obtenez d'autres points de vue : partagez votre position avec des collègues ou alliés avant la rencontre pour obtenir un feedback sur votre approche et vos tactiques de négociation.

Adapté de *"Advocacy Toolkit: A Guide to Influencing Decisions that Improve Children's Lives"*, UNICEF (2010), *www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy_Toolkit.pdf*

Parfois, un choix doit être fait sur le fait de travailler à partir 'du dedans' ou 'du dehors' des processus officiels des Nations Unies et des gouvernements. Un certain nombre d'organisations sont très efficaces, en travaillant autant du dedans que du dehors, mais c'est un équilibre difficile à maintenir. Les Top conseils suivants présentent les avantages et inconvénients de participer aux réunions des Nations Unies. C'est à vous de peser le pour et le contre, de décider où concentrer vos efforts de plaidoyer et d'évaluer si vous avez les ressources pour vous engager à ce niveau.

TOP CONSEILS : POURQUOI PARTICIPER AUX RÉUNIONS DES NATIONS UNIES ?

Si votre stratégie de plaidoyer vise à sur influencer les processus mondiaux, vous devez porter vos efforts là où auront lieu les négociations sur le cadre post-2015, en devenant en l'occurrence membre accrédité d'un Groupe Majeur (voir la Partie 1.4). Ceci vous permettra de :

- Fournir de nouvelles informations et une critique constructive, et d'influencer les négociations ;
- Construire et cultiver des alliances pour votre travail futur ;
- Présenter vos succès ;
- Apprendre comment fonctionnent les négociations intergouvernementales ;
- Vous connecter avec, apprendre à connaître, voire à provoquer les gouvernements dont le vôtre ;
- Lever des fonds pour votre travail ;
- Rapporter les résultats des négociations dans votre pays, suivre les décisions et leur mise en œuvre ;
- Diffuser l'information sur les décisions qui ont été prises ; et,
- Voir si les décisions prises au niveau des Nations Unies devraient être présentées à d'autres secteurs et à leurs décideurs dans votre pays ou région, en plus du ministère participant.

Mais sachez qu'aller aux réunions des Nations Unies peut être coûteux et prendre beaucoup de temps, particulièrement si vous n'habitez pas à New York ou à côté du siège. Votre temps pourrait être mieux utilisé à influencer votre gouvernement national (voir ci-dessous).

TOP CONSEILS : ORGANISEZ VOTRE TEMPS LORS DES RÉUNIONS DES NATIONS UNIES.

Si vous décidez de participer à un événement ou une réunion de l'agenda de développement post-2015, vous pouvez (selon le niveau de l'événement) :

- Désigner des points de contacts pour toutes les personnes clés, par exemple du G77, de l'UE, des États-Unis, des pays clés, des membres du Bureau, des agents des Nations Unies ;
- Désigner des responsables dans chacune des salles de négociation ;
- Utiliser la « diplomatie du café » aux réceptions ;
- Utiliser toutes les occasions informelles : drinks/dîners/danse.

Si vous passez plus de 20% de votre temps avec des organisations de la société civile, des partenaires ou d'autres parties prenantes, alors vous perdez un temps essentiel de lobbying et d'influence de votre cible ! Rappelez-vous de rester concentré(e) sur vos objectifs de plaidoyer.

Si l'engagement au niveau des Nations Unies est important, c'est au niveau national et régional que vous pouvez le plus souvent avoir l'impact le plus direct sur les gouvernements et leurs positions dans les processus post-2015. Les positions des gouvernements aux Nations Unies sont convenues au niveau national, aussi si vous dialoguez avec votre gouvernement avant les réunions mondiales post-2015, vous aurez une occasion concrète d'influer sur les résultats de l'agenda de développement mondial post-2015.

TOP CONSEILS : FAITES DU LOBBYING AU NIVEAU NATIONAL.

Pour faire du lobbying au niveau national, avez-vous :

- Rencontré votre gouvernement ?
- Ses Ministères et Directions ? Par exemple, Environnement, Affaires économiques, Développement, Chef d'Etat ou du gouvernement…
- Initié un débat au Parlement ?
- Rencontré les autres parties prenantes au niveau national ?
- Rencontré et informé la presse nationale ?
- Essayé de placer vos membres ou partenaires au sein des délégations gouvernementales officielles aux événements des Nations Unies, ou à leurs réunions préparatoires ?
- Organisé plusieurs réunions dans les capitales avec des gouvernements clés (dans le cadre d'une coalition régionale) ?

OUTIL 8 : CARNET DE BORD DU LOBBYING

Le carnet de bord du lobbying est un outil utile qui vous aidera à garder une trace de qui vous avez rencontré, ses coordonnées, les résultats de la réunion et le suivi nécessaire. Dans le cas d'un travail en coalition ou en partenariat, le carnet de bord permet de partager l'information sur les efforts de plaidoyer qui ont été entrepris par les membres individuels - pour s'assurer que les autres membres sont informés des derniers développements, que les contacts sont partagés et que les membres peuvent poursuivre et faire le suivi des discussions initiées par d'autres de la coalition ou du partenariat.

Le carnet de bord doit être rempli après chaque réunion. Soyez aussi exhaustif(ve) et précis(e) que possible et ajoutez des colonnes supplémentaires au tableau si nécessaire.

NOM ET POSITION DU REPRÉSENTANT	LIEU ET DATE DE LA RÉUNION	CE QUI A ÉTÉ DISCUTÉ	SUIVI/ACTIONS	COORDONNÉES
[Nom, position] : Ministère des Affaires étrangères, [Pays] Membre du GTO	Mercredi 2 avril 2014 à la session du GTO	• Soutient le travail de la coalition et accueille de façon bienveillante toute contribution ; • Universalité ne veut pas dire taille/forme unique et la différentiation doit se faire au niveau national ; • Soutient l'inclusion des moyens de mise en œuvre pour chaque objectif ; • En faveur de la participation de multiples acteurs : « les gouvernements ne peuvent le réaliser tout seul ».	• Garder le contact de façon informelle. • Lui faire parvenir plus d'informations sur le travail de la coalition et les positions post-2015. • Organiser une réunion de suivi lors de la prochaine session du GTO.	[Email/ Téléphone]

2. PLANIFIER UNE CAMPAGNE PUBLIQUE :

Une campagne est un effort mené pour faire advenir un changement. Ce ne peut se limiter à une action unique, c'est plutôt une combinaison d'un certain nombre d'actions, de rapports et d'événements, organisés selon un enchaînement planifié. Elle doit être assez ample pour faire une différence, mais elle doit être gérable pour obtenir des résultats à court-terme. Enfin, elle doit construire les fondements de campagnes et actions futures.

TOP CONSEILS : COMMENT MENER UNE CAMPAGNE RÉUSSIE ?

1. Les meilleurs thèmes des campagnes publiques sont fondés sur des espoirs et des rêves. Si vous voulez mobiliser les gens, vous devez les motiver et générer de l'enthousiasme pour la campagne de sensibilisation. Ils doivent estimer que quelque chose va s'améliorer s'ils la soutiennent. Des approches négatives qui exploitent les émotions telles que la peur ou la colère peuvent parfois mobiliser les gens pour une période courte, mais ne permettent pas de construire des organisations ou de transformer la société.
2. Une campagne ne réussira que si votre audience cible s'identifie avec son thème principal ; assurez-vous donc que vous connaissez votre audience cible et que vous avez étudié ses préoccupations, valeurs et perspectives sur le thème de votre campagne.
3. Toute campagne réussie exige une identité claire et un message que le public comprend. Cela signifie que vous avez besoin de logos et de slogans que les gens identifieront avec la campagne. Il vous faut également être clair(e) sur le message que vous voulez transmettre dans tous les discours ou les couvertures médias que vous générez. Le message reflète les points importants de votre thème principal que le public doit comprendre.
4. Lorsque l'audience cible s'est identifiée avec le thème de la campagne, vous devez la conduire à l'action. Pour cela, il vous faut une stratégie mobilisatrice et organisatrice.
5. Une campagne réussie ne se détourne jamais de son message. Ne soyez pas distrait(e) par d'autres questions, spécialement par les attaques de l'opposition. Restez fidèle au message positif que vous voulez transmettre, sans tenir compte de ce que les autres peuvent dire. Ceci vous permettra de maîtriser l'agenda.

CC=IVICUS (2011), *Kit de campagne OMD. www.civicus.org/new/media/MDG_Toolkit_complete.pdf*

Mener une campagne peut être chronophage et coûteux ; aussi, avant de vous retrouver bloqué(e) dans des plans difficiles à mettre en œuvre, vous devez d'abord vous interroger sur deux points :

- Dans quelle mesure le soutien du public va-t-il vous aider à réaliser vos objectifs de plaidoyer : avez-vous réellement besoin de mener une campagne ?
- Pouvez-vous obtenir ce que vous cherchez avec d'autres moyens, sans engager le public ?

ÉTUDE DE CAS 7 : UNE CAMPAGNE PUBLIQUE DE PÉTITION AMÉLIORE LA TRANSPARENCE DE L'AIDE EN CORÉE

Contribution du KoFID

LA CAMPAGNE :

En 2013, le Forum Coréen de la Société Civile sur la Coopération pour le Développement International (KoFID) a accru ses efforts de plaidoyer pour sensibiliser la population sur la question de la transparence de l'aide et exhorter le gouvernement coréen à rejoindre l'Initiative Internationale pour la Transparence de l'Aide (IATI, selon l'acronyme anglais). Les organisations adhérentes de KoFID, membres du groupe thématique sur la transparence de l'aide, ont établi un groupe de travail et lancé la campagne « Où se trouvent nos 34 900 won ? ». Le slogan de cette campagne vient du fait que le montant total de l'APD per capita en 2012 s'élevait à 30 USD (34 900 won coréen).

LES ACTIONS :

Le groupe de travail s'est engagé dans plusieurs activités de plaidoyer pour atteindre les hommes politiques, les professionnels, la société civile et le public en général. Pendant près d'une semaine, des campagnes de pétition ont été menées simultanément dans les rues et en ligne, avec Tumblr, Facebook et YouTube. Pour attirer l'attention des médias, le groupe de travail a tenu une conférence de presse annonçant le lancement et la fin de la campagne. L'accès du public aux informations sur la transparence de l'aide a été facilité par la publication de notes d'information et d'infolettres. Enfin, le groupe de travail a organisé un forum pour les membres de l'Assemblée Nationale, les représentants du gouvernement et les autres acteurs, pour exhorter à une plus grande transparence et à rejoindre IATI.

LES RÉSULTATS :

Après six mois d'efforts intégrés, il a été réuni plus de 8600 signatures demandant au gouvernement coréen de rejoindre IATI. Leur participation à la campagne a permis à un certain nombre d'acteurs du développement et au public d'avoir une meilleure compréhension de la transparence de l'aide et de l'APD. Cette campagne a suscité l'intérêt public et elle a fait pression sur le gouvernement coréen, qui a finalement annoncé que KOICA (l'Agence de Coopération Internationale de Corée) rejoindrait IATI dans le cadre de son plan d'action de 2014.

ÉTUDE DE CAS 8 : VICTOIRE MAASAI AU KENYA

Contribution d'Avaaz

LA CAMPAGNE :
Depuis 20 ans, le gouvernement tanzanien essaye d'expulser la communauté Maasai de ses terres traditionnelles pour faire de la place à une grande société de chasse qui veut y faire venir des touristes chasseurs. En 2012, la communauté AVAAZ a lancé une campagne demandant au Président de la Tanzanie de stopper les expulsions ; et après plusieurs mois de travail avec la communauté Maasai, ils ont gagné !

LES ACTIONS :
Ce fût un effort massif : 1,7 millions de personnes ont signé la pétition et Avaaz, avec les Maasai, a rallié les médias internationaux, a obtenu de CNN et d'Al Jazeera qu'ils visitent la zone et portent l'histoire à l'attention du monde. Les membres d'Avaaz ont financé des publicités percutantes dans les journaux locaux mettant en cause le gouvernement. Lorsque la nouvelle d'une expulsion imminente a transpiré, les membres d'Avaaz ont soutenu une marche Maasai sur la capitale. Leurs chefs coutumiers ont campé devant les bureaux du Premier Ministre pendant trois semaines et l'ont obligé à les écouter.

LES RÉSULTATS :
La pression exercée a permis qu'à la fin septembre, le Premier Ministre tanzanien visite la zone et dise aux Maasai que le Président avait confirmé qu'ils ne seraient pas expulsés.

3. TRAVAILLER AVEC LES MÉDIAS :

Le guide, *Travailler avec les Médias* du programme SD2015 a été conçu pour vous aider à transmettre votre (vos) messages(s) de plaidoyer à un public plus large, par l'utilisation stratégique des médias ; il comporte conseils et recommandations sur des activités telles que la rédaction d'un communiqué de presse, l'identification et le contact de journalistes, la tenue de conférences de presses et l'utilisation des médias sociaux.

TOP CONSEILS : POURQUOI UTILISER LES MÉDIAS ?

- Pour placer votre cause à l'ordre du jour politique ;
- Pour rendre votre cause visible et crédible dans les débats politiques ;
- Pour informer le public sur votre cause et sur les solutions proposées ;
- Pour recruter des alliés au sein du public et des hommes politiques ;
- Pour changer les attitudes et les comportements politiques ;
- Pour influencer les hommes politiques et les leaders d'opinion ;
- Pour lever des fonds pour votre cause.

Water Aid (2007), *The Advocacy Sourcebook*.
www.wateraid.org/~/media/Publications/advocacy-sourcebook.ashx

Une fois vos activités de plaidoyer identifiées, il est utile de préparer vos « indicateurs de progrès » (voir l'Étape 8).

ÉTAPE 6 : FAIRE LE POINT ET DÉCELER LES MANQUES

Pour être efficient et efficace, avant de mettre en œuvre votre stratégie de plaidoyer, vous devez faire le point sur vos ressources. Ce bilan comprend les activités précédentes de plaidoyer, les partenariats et les alliances ; les capacités du personnel et des autres partenaires ; et les informations et les appuis politiques dont vous disposez.

Prévisions budgétaires

Pour éviter de développer des plans de plaidoyer qui requièrent plus de ressources que ce dont vous disposez, il est important de définir un budget réaliste. Lorsque vous faites les prévisions budgétaires de votre stratégie de plaidoyer, incluez-y les coûts structurels de maintien et de renforcement de votre capacité de plaidoyer, ainsi que les ressources nécessaires pour les actions spécifiques.

OUTIL 9 : ANALYSE SWOT : FORCES, FAIBLESSES, POSSIBILITÉS, MENACES

Il s'agit d'un outil couramment utilisé, qui peut vous aider à réaliser une auto-évaluation objective et critique utile à toute planification stratégique.

L'analyse SWOT examine les forces, faiblesses, possibilités et menaces de la stratégie. Une fois les facteurs SWOT identifiés, vous devriez pouvoir établir quels sont les manques que vous devez combler pour mettre en œuvre une stratégie de plaidoyer réussie, et si un renforcement des capacités est nécessaire.

Cette analyse est un outil polyvalent qui peut être utilisé à différentes étapes d'un projet.

Voici un court exemple de réponses auxquelles vous et vos partenaires pourraient parvenir en faisant une analyse SWOT de vos capacités de stratégie de plaidoyer post-2015 :

	Favorise la réalisation des objectifs	**Nuit** à la réalisation des objectifs
Origine interne caractéristiques de l'organisation	**FORCES** • Liens forts avec la Mission permanente de votre gouvernement après de l'ONU à New York ; • Large coalition de partenaires disposant de compétences sur la (les) question(s) prioritaire(s).	**FAIBLESSES** • Notre organisation est peu connue par les autres Ministères, Départements et Directions du gouvernement au niveau national ; • Nous n'avons qu'un petit groupe actif de militants.
Origine externe caractéristiques de l'environnement	**POSSIBILITÉS** • Le Forum Politique de Haut Niveau nous a invités à participer aux discussions post-2015 ; • Les autres OSC de la région nous apporteront leur soutien.	**MENACES** • Avons-nous les fonds nécessaires pour réaliser toutes les activités de plaidoyer prévues avant septembre 2015 ? • L'intérêt des gouvernements à l'ONU sur notre (nos) cause(s) prioritaire(s) demeure limité.

Il est important de s'ouvrir sur de possibles actions ou solutions qui émergent de l'analyse SWOT et d'en faire le tour dans une discussion orientée vers l'action. Comment notre groupe peut-il développer ses forces existantes pour approfondir son objectif et sa stratégie ? Que pouvons-nous inclure dans la stratégie pour minimiser nos faiblesses ? Et ainsi de suite.

Adapté de Overseas Development Institute (ODI) : "SWOT Analysis briefing".
www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/7199.pdf

OUTIL 10 : CONSTRUIRE UN BUDGET

Un certain nombre des postes à prendre en compte dans un budget de plaidoyer sont présentés dans ce modèle :

		Campagne de Plaidoyer post-2015				
	Période budgétaire :	**Mise au point d'un plan de plaidoyer et de matériels juin-août 2014 ; plaidoyer jusqu'en juin 2015**				
	Monnaie :	**xxx**				
	Budget Total (exemple) :	**66,292**				
	Tous les chiffres en [MONNAIE UTILISEE]	**Unité**	**Coût Unitaire**	**Quantité**	**Coût Total**	**Notes**
A	**Coûts du personnel**				**23,450**	
A1	Responsable du Projet	Mois	800	12	9,600	Nbre de jours au taux horaire de la classe A ; passant 33% de leur temps sur le projet.
A2	Administrateur	Mois	900	12	10,800	Nbre de jours au taux horaire de la classe B ; passant 50% de leur temps sur le projet.
A3	Coûts de recrutement	Unité	50	1	50	Nbre de jours au taux horaire prescrit, par ex. pour un consultant.
A4	Consultant	Mois	1,000	3	3,000	Pour mettre au point les matériels juin-août
B	**Coûts administratifs**				**12,045**	
B1	Fixe	Mois	50	12	600	Estimé, basé sur les coûts précédents.
B2	Tél/fax	Mois	200	12	2,400	Estimé, basé sur les coûts précédents.
B3	Mail	Mois	50	12	600	Estimé, basé sur les coûts précédents.
B4	Courrier	Mois	20	12	240	Estimé, basé sur les coûts précédents.
B5	Location des locaux	Mois	500	12	6,000	50% du coût total
B6	Electricité	Mois	30	12	360	Estimé, basé sur les coûts précédents.
B7	Frais bancaires	Virement	30	10	300	Estimé, basé sur les coûts précédents.
B8	Audit	Item	1,500	1	1,500	50% des frais d'audit pris en charge par ce projet
B9	Livres, manuels, publications	Global	45	1	45	Estimé
B10	Autre					
C	**Voyages**				**13,740**	
C1	Local	Par voyage	10	24	240	Voyage du Responsable à 2 réunions par mois au niveau local
C2	National	Par voyage	100	12	1,200	Voyage du Responsable à 1 réunion par mois au niveau national
C3	International	Par voyage	300	6	1,800	Voyage du Responsable à 1 réunion tous les 2 mois au niveau international
C4	Per diems	Par voyage	250	42	10,500	En comptant 2 jours pour les voyages dans le pays et 3 jours pour les voyages à l'étranger
C5	Autre				-	
D	**Equipement**				**2,000**	
D1	Ordinateur (cartouches imprimante)	Item	2,000	1	2,000	Pour le Responsable
D2	Autre				-	
E	**Formation**				**8,400**	
E1	Matériel	Atelier	200	12	2,400	Papier, photocopie etc. par ex. pour un atelier mensuel
E2	Coût des ateliers	Atelier	500	12	6,000	Lieu, restauration, transport etc., des participants, par ex à un atelier mensuel
E3	Autre				-	
F	**Materials Development**				**3,500**	
F1	Design	Unité	1,000	1	1,000	Design par un professionnel des matériels de la campagne.
F2	Photocopie	Unité	500	5	2,500	Reproduction des 5 rapports de la campagne
F3	Autre				-	
Z	**Imprévus**				**3,157**	5% du budget total
	TOTAL				**66,292**	

ÉTAPE 7 : GÉRER LES RISQUES

Aussi minutieuse que soit la planification d'un plaidoyer, il n'est pas possible d'écarter tout risque. Par exemple, lorsque vous rendez publique votre stratégie de plaidoyer post-2015, vous courez toujours le risque d'affecter des réputations, relations ou partenaires.

Pour pouvoir gérer les risques dans votre stratégie de plaidoyer, vous devez passer quelque temps à identifier et analyser les risques potentiels :

Identifier les risques : Menez une étude au début de votre plan de plaidoyer pour identifier les risques potentiels aux niveaux géographique et politique où vous vous proposez d'opérer. Pensez aux obstacles, aux problèmes de calendrier, et aux activités des autres parties prenantes. Remémorez-vous ces risques à chaque fois que vous faites une proposition ou prenez une décision.

Analyser les risques : Examinez l'éventualité d'une menace possible et l'impact qu'elle pourrait avoir sur vos activités et succès. Cette estimation, faite tôt lors du développement de votre stratégie, peut vous aider à déterminer comment planifier et mettre en œuvre au mieux votre plaidoyer en en minimisant les risques par une sélection prudente de vos activités, messages et messagers.

L'outil 11 ci-dessous peut vous aider à évaluer les risques auxquels vous pourriez faire face et les façons dont vous pouvez en réduire l'impact dans votre stratégie.

La gestion des risques : La gestion des risques passe bien souvent par une mesure comparative des coûts et opportunités et certainement aussi par le travail en partenariat. Par exemple, il est parfois préférable de décider d'intervenir que de rater une occasion et de perdre votre légitimité en restant silencieux ; toutefois intervenir sans être préparé(e) ou sans utiliser les canaux appropriés peut vous faire apparaître comme naïf(ve). Inspirez-vous autant que possible de l'expérience de vos partenaires ou de votre réseau pour prendre des décisions, ou suivez la direction proposée par d'autres si vous pensez pouvoir y apporter un plus.

Enfin, rappelez-vous que si le travail en partenariat est un excellent moyen de rendre votre plaidoyer plus efficace, celui-ci n'est pas exempt de risques. Relisez la Section 4.2 (Travailler en partenariat) pour vous assurer d'avoir bien en tête certains de ces risques.

OUTIL 11 : ANALYSE DES RISQUES

Cet outil fournit des conseils sur la façon d'analyser les risques encourus par votre stratégie de plaidoyer : c'est-à-dire d'estimer les problèmes que vous pourriez rencontrer et la façon dont vous pourriez les gérer et les atténuer.

Il vous faudra considérer les risques internes autant qu'externes : les problèmes que vous pourriez rencontrer avec vos partenaires ou au sein de votre coalition (par exemple, par manque de ressources ou à cause de coûts additionnels imprévus) ou les problèmes externes, hors de contrôle de l'équipe de stratégie (par exemple, un gouvernement favorable perdant une élection ou des changements dans les processus officiels post-2015 des Nations Unies).

Les risques externes sont, dans la plupart des cas, difficiles à prévoir et à contrôler, mais il est important d'essayer de les prévoir dans votre analyse.

Une fois que les éventuels risques internes et externes de votre stratégie de plaidoyer post-2015 sont identifiés, il faut évaluer leur probabilité, l'impact qu'ils pourraient avoir sur la stratégie et décider comment les gérer et les atténuer le plus possible.

Ce tableau simple de planification vous aidera prévoir les problèmes éventuels et à protéger autant que possible votre stratégie de plaidoyer post-2015 du risque. Nous présentons des exemples de risques interne et externe, que vous pouvez d'ores et déjà prendre en compte dans la planification de votre stratégie.

RISQUES *Menace possible*	**PROBABILITÉ** *Probabilité de se produire (1=faible, 5=haute)*	**IMPORTANCE** *(1=faible, 5=haute)*	**NIVEAU DE RISQUE** *(importance x probabilité)*	**ATTÉNUATION** *Mesure pour atténuer le risque*
RISQUES INTERNES				
Un partenaire proéminent quitte la stratégie	2	4	8	Assurez que tous les partenaires se sentent complètement engagés dès le début de la campagne. Faites l'examen de tous les moyens des partenaires en temps et ressources pour la mise en œuvre de la stratégie - du début à la fin de la campagne.
RISQUES EXTERNES				
Un nouveau député est désigné pour mener l'agenda post-2015	1	3	3	Etablissez des relations avec les fonctionnaires du Ministère concerné, qui seront en poste pendant toute la durée du processus post-2015. Assurez-vous de préparer d'excellents documents que vous pourrez donner aux nouveaux parlementaires pour qu'ils soient rapidement au fait de la question.

Adapté de VSO (2012), *Plaidoyer participatif : un manuel pour le staff, les volontaires et partenaires de VSO.* (en anglais)
www.vsointernational.org/Images/advocacy-toolkit_tcm76-25498.pdf

AVANT DE METTRE EN ŒUVRE VOTRE PLAN D'ACTION

OUTIL 12 : CHECKLIST DE PLANIFICATION

La première étape après avoir rédigé votre plan d'action est de le **confronter à la réalité**. Il vous faut évaluer si votre plan est réaliste et adéquat pour avoir l'impact que vous vous êtes fixé.

1. Êtes-vous prêt(e) à mettre en œuvre votre stratégie ? Êtes-vous clair(e) sur vos objectifs ? Disposez-vous des résultats et des données des études menées ? Connaissez-vous votre (vos) audience(s) cible(s) ? Avez-vous de bons contacts ? Êtes-vous clair(e) sur les activités que vous allez mener ? Avez-vous décidé du (des) type(s) de campagne que vous allez mener (i.e. lobbying/ négociation ; campagnes publiques ; travail avec les médias) ?

2. Qu'attendez-vous de vos partenaires et contacts ? Êtes-vous certain(e) de leurs aspirations, préparation et valeur ajoutée ? Que se passera-t-il s'ils quittent le navire ?

3. Quelles sont les ressources – financières, techniques, humaines – disponibles ? Quelles sont les implications financières de votre plan ? Devez-vous y inclure de la formation et du renforcement des capacités ?

4. Y-a-t-il des risques ? Comment ces activités pourraient-elles affecter la réputation de votre organisation ? Comment pourraient-elles affecter le financement de vos autres activités ? Pourriez-vous y perdre certains personnels de valeur ? Des partenaires actuels pourraient-ils décider de ne plus travailler avec vous ? Que pouvez-vous faire pour réduire l'impact de toute conséquence négative ?

5. Que ferez-vous si les choses ne se passent pas comme vous l'aviez prévu ? Quelles seraient alors les options possibles, le plan B, ou les positions de retrait ? Les conditions extérieures peuvent changer et vous pourriez être contraint(e) de revoir vos plans : intégrez de la flexibilité pour être préparé(e) à toute éventualité.

Adapté de *"Advocacy Toolkit: A Guide to Influencing Decisions that Improve Children's Lives"*, UNICEF (2010).
www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy_Toolkit.pdf

ÉTAPE 8 : SUIVRE ET ÉVALUER LES PROGRÈS ET L'IMPACT

Vous devez intégrer à votre plan de plaidoyer un mécanisme vous permettant de vérifier que votre stratégie progresse vers la réalisation de l'impact escompté.

Le suivi et l'évaluation vise d'abord l'évaluation de ce que vous faites et de la façon dont vous le faites ; il détermine également les actions à entreprendre pour ajuster votre stratégie si nécessaire. Un suivi et une évaluation réguliers vous aidera à évaluer si vous réalisez les objectifs et l'impact que vous vous êtes fixés et à vous assurer que vous utilisez votre temps et vos ressources efficacement.

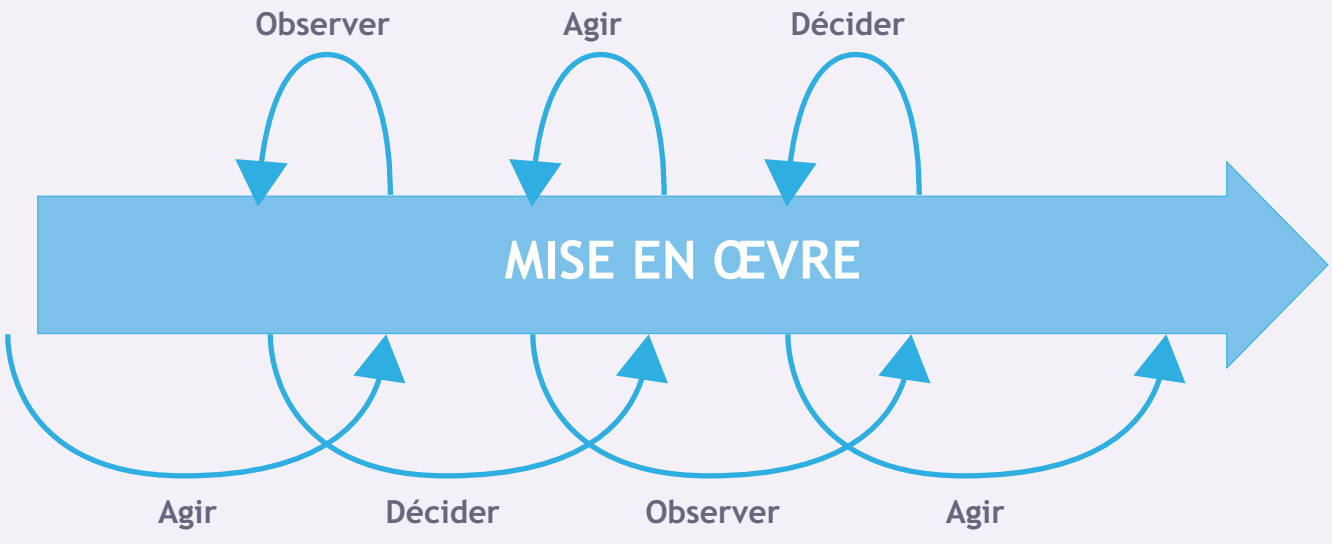
Ce tableau présente les principales différences entre le suivi et l'évaluation :

	SUIVI	ÉVALUATION
PÉRIODE	Tout au long du projet	Examens périodiques à des moments significatifs de la mise en œuvre du projet : mi-parcours du projet, changement de phases, fin du projet
PORTÉE	Activités quotidiennes, effets, indicateurs de progrès (reportez-vous aux Top conseils)	Évalue l'ensemble des effets et des réalisations au regard des objectifs et de l'impact désiré
PRINCIPAUX PARTICIPANTS	Équipe du projet et partenaires, parties prenantes	Évaluateurs externes, facilitateurs, équipe du projet, donateurs et parties prenantes
PROCESSUS	Réunions régulières, interviews – bilans mensuels, trimestriels, etc.	Réunions extraordinaires, recherche de données additionnelles
RÉSULTATS ÉCRITS	Rapports réguliers aux gestionnaires du projet, aux partenaires et parties prenantes et aux donateurs.	Rapport écrit contenant des recommandations d'éventuels ajustements/changements dans le projet ; rapport présenté en général au cours d'ateliers avec les différentes parties prenantes

Adapté de Water Aid (2007), *The Advocacy Sourcebook*. *www.wateraid.org/~/media/Publications/advocacy-sourcebook.ashx*

ILLUSTRATION 6 : *Le cycle du suivi*

Tout au long de votre plaidoyer, vous devez vérifier ce qui marche et ne marche pas, décider comment ajuster votre stratégie et agir en fonction. Le suivi doit être un processus continu lors de la mise en œuvre de la stratégie de plaidoyer pour en garantir les meilleurs résultats.



Handicap International (2008), *http://www.making-prsp-inclusive.org/fr/7-gestion-de-processus-et-de-projet/72-les-elements-importants-de-la-gestion-des-processus-et-des-projets/724-cycle-de-projet.html*

Critères de suivi et d'évaluation

- **L'efficience** vous indique si votre apport est approprié à la production du maximum de résultats. Cet apport peut être en termes de fonds, de temps, de personnel, d'équipement et autres, aux niveaux qualitatif comme quantitatif.
- **L'efficacité** vous indique dans quelle mesure les activités et produits de votre campagne concourent à la réalisation de vos objectifs (Étape 1).
- **L'impact** vous indique si vous avez fait une différence, quant à l'impact que vous vous étiez fixé, à l'Étape 1. Avant d'entreprendre toute activité de plaidoyer, vous devez considérer les risques potentiels afférents à la réalisation de l'impact prévu (Étape 7) et être sûr(e) que ce que vous allez faire a du sens par rapport à cet impact. Une fois que vous avez appliqué votre plan de plaidoyer, vous devez évaluer comment vous avez réalisé l'impact prévu.

Types de suivi et d'évaluation

Le suivi et l'évaluation peuvent être réalisés par différents acteurs, internes ou externes. Les types suivants seront les plus appropriés à votre stratégie de plaidoyer post-2015 :

- **Auto-suivi et évaluation** : cela suppose que vous soyez comme devant votre miroir pour évaluer comment avance votre stratégie, en tirer des leçons et améliorer vos pratiques. Pour faire cela efficacement, il vous faut être autant introspectif(ve) qu'honnête.
- **Suivi et évaluation participatif** : il fait appel à l'expérience et à la participation de toutes les parties prenantes. Il s'agit de faire participer le plus possible des personnes externes – partenaires, utilisateurs ou cibles – qui ont un intérêt direct dans votre stratégie.

TOP CONSEILS : UTILISEZ DES INDICATEURS DE PROGRÈS.

Pour simplifier votre suivi et évaluation et vous assurer que vous mesurez vraiment vos progrès, établissez des indicateurs qui vous permettront de vérifier que vous avez accompli les tâches ou réalisé les objectifs inhérents à l'impact que vous vous êtes fixé.

Ces indicateurs doivent être basés sur :
Activités/ Produits : ce que vous faites pour influencer votre audience cible et obtenir l'impact prévu. Les résultats des activités sont communément appelés 'produits' : ce sont les « mesures des travaux » qui décomptent ce que les activités ou tactiques de plaidoyer produisent ou accomplissent. Il vous faut revenir régulièrement sur cette paire Activités/ Produits, afin que les ajustements nécessaires puissent être faits si vous estimez que les activités menées ne génèrent pas les résultats attendus.

Effets : il s'agit des résultats stratégiques réalisés entre les Activités/ Produits et vos objectifs de plaidoyer, qui peuvent comprendre des changements de politique, des changements dans les positions gouvernementales ou des changements dans les dynamiques de coalition qui affectent la poursuite de l'action dans l'agenda de développement post-2015. Les objectifs de plaidoyer peuvent parfois prendre des années pour se réaliser ; les effets signalent des progrès importants pendant le processus lui-même. À la différence des produits, qui sont les mesures des travaux, les indicateurs associés aux effets sont des « mesures des effets » et constituent les preuves des changements qui résultent des activités de plaidoyer.

Impact : le succès au regard de l'impact désiré, c'est-à-dire un changement de l'état des choses. Gardez à l'esprit que votre influence à ce niveau est encore plus limitée qu'au niveau de l'effet, mais un bon travail de plaidoyer sera toujours une contribution importante à la réalisation d'un impact.

Votre travail de suivi et d'évaluation doit évaluer les progrès aux trois niveaux ; mais, le suivi doit être axé sur le lien activités-produits, alors que l'évaluation, que ce soit à mi-parcours, au terme d'une phase, ou à la fin du projet, doit être axée sur le fait de savoir si votre plaidoyer a produit des avancées au niveau de l'impact.

Vos indicateurs doivent être le plus possible « SMART » (voir l'Étape 1) et vous devez prendre en considération l'utilisation de points de référence et de scénarios idéaux.

Par exemple, si vous travaillez sur **l'impact** : « En 2015, s'assurer que le changement climatique est intégré dans tous les ODD aux niveaux des cibles et des indicateurs », vos indicateurs de progrès pourraient être :

- **Activités/ Produits** : Initier un « Groupe d'Amis du Changement Climatique » à New York, avant juin 2014, qui comporte au moins 15 représentants de gouvernements et se réunit une fois par mois pour discuter du changement climatique et des ODD ;
- **Activités/ Produits** : Organiser au moins un événement parallèle pendant la session du GTO en juin 2014 sur le changement climatique et sur la façon de l'intégrer dans les cibles et des indicateurs des ODD ;
- **Effets** : Tous les ensembles de cibles des ODD proposés par le GTO dans son rapport du mois de septembre 2014 en comportent au moins une spécifiquement dédiée à la lutte contre le changement climatique…

En vous donnant une compréhension claire du degré de succès, votre travail de suivi et d'évaluation peut vous permettre de vérifier si ces indicateurs ont été suffisamment atteints à l'heure dite, et de prévoir des ajustements et/ou les prochaines étapes.

TOP CONSEILS : QUELLES QUESTIONS POUR VOTRE SUIVI ET ÉVALUATION ?

Voici quelques questions sur vos indicateurs de progrès que vous pouvez vous poser (auto-suivi et auto-évaluation) ou auxquelles vous pouvez demander à vos parties prenantes de répondre (suivi et évaluation participatifs) régulièrement :

- Qu'est-ce qui a marché, et comment ?
- Qu'est-ce qui n'a pas marché et pourquoi ?
- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré et comment ?
- Qu'est-ce qui a mieux marché que prévu ?
- Comment et quand vos partenaires/parties prenantes ont-ils été utiles ?
- Comment et quand vos partenaires/parties prenantes ont-ils été un frein ?
- Qu'est-ce qui a déçu vos partenaires/parties prenantes ?
- Quels sont les messages qui ont trouvé de l'écho et qui ont contribué à la réalisation de vos objectifs ?
- Quels ont été les obstacles au succès (externe et interne) ?
- Qu'est-ce qui a contribué au succès, y compris des scénarios non prévus initialement ?

Adapté de "*Advocacy Toolkit: A Guide to Influencing Decisions that Improve Children's Lives*", UNICEF (2010). *www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy_Toolkit.pdf*

Ayez en tête que le suivi et l'évaluation peuvent être techniques, remplis de jargon, d'opinions et de perspectives différentes et qu'il est souvent difficile de déterminer précisément quelles actions ont mené à tels résultats. Ainsi, il peut être utile de consulter des experts de l'évaluation dans votre coalition. Vous pouvez également consulter les outils en ligne dédiés au suivi et à l'évaluation, tel que « *Suivre et évaluer le plaidoyer* », l'outil qui accompagne le kit de plaidoyer de l'UNICEF, ou encore « *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations* » de Linda G. Morra Imas et Ray C. Rist, publié par la Banque Mondiale.

DERNIÈRES RECOMMANDATIONS

Vous possédez maintenant toute l'information et les outils dont vous avez besoin pour développer votre propre stratégie de plaidoyer post-2015, avec nos huit étapes du plaidoyer victorieux :

1. Définir vos priorités post-2015.
2. Identifier votre audience cible.
3. Développer votre (vos) message(s).
4. Choisir vos messagers.
5. Identifier des occasions et activités pour diffuser vos messages.
6. Faire le point et déceler les manques.
7. Gérer les risques.
8. Suivre et évaluer les progrès et l'impact.

Nous vous souhaitons beaucoup de succès dans vos activités ; consultez régulièrement le site SD2015 pour avoir les dernières nouvelles et rapports sur l'agenda post-2015 : *www.SD2015.org*

Référez-vous également à la liste de sites utiles, et aux informations complémentaires de l'Annexe 3.

Nous voulons clore ce kit avec un plaidoyer victorieux, qui nous l'espérons vous confirmera que vous aussi pouvez provoquer le changement que vous voulez faire advenir dans le monde, en mettant en œuvre votre stratégie de plaidoyer post-2015.

ÉTUDE DE CAS 9: LA LOI POUR LA PROMOTION DES OSC AU MEXIQUE : UN CAS DE PLAIDOYER VICTORIEUX

Contribution du Centre Mexicain pour la Philanthropie (Centro Mexicano para la Filantropía - CEMEFI)

LA CAMPAGNE :
Les organisations de la société civile (OSC) constituent un espace vital pour le débat sur les questions sociales, et un acteur crucial du développement social au Mexique. Ainsi, un cadre légal était nécessaire non seulement pour la reconnaissance des OSC, mais aussi pour créer le fondement et les mécanismes de leur participation aux politiques publiques.

En 1994, un groupe d'organisations appelé le « Groupe de Promotion » – constitué du Centre mexicain pour la philanthropie (Centro Mexicano para la Filantropía - CEMEFI), la Convergence des organismes civils (Convergencia de Organismos Civiles), le Forum d'appui mutuel (Foro de Apoyo Mutuo) et la Fondation Miguel Alemán (Fundación Miguel Alemán) – ont travaillé sur une proposition de loi, qui a été présentée pour la première fois en 1995 à la Commission pour la participation citoyenne du Parlement.

Le Groupe de Promotion a plaidé de façon persistante pendant plusieurs législatures et régimes jusqu'à ce que la loi ait été finalement votée le 9 février 2004, en tant que "Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil » (« Loi fédérale pour la promotion d'activités mises en œuvre par les organisations de la société civile » ou encore la « Loi de promotion ») [*Espagnol*] [*Anglais*].

LES RÉSULTATS :
La « Loi de promotion » a une double implication : encourager la participation citoyenne organisée au développement social et améliorer la reddition des comptes des OSC et de l'action gouvernementale. La loi clarifie les droits et devoirs des OSC et créé des structures et mécanismes gouvernementaux, tels que le Comité consultatif technique composé d'OSC, d'universitaires et de parlementaires et une Commission interministérielle pour instituer un nouveau dialogue entre le gouvernement et les OSC, et des actions concrètes de divulgation publique des subventions et autres fonds publics reçus par les OSC. Le gouvernement est obligé de rendre public les aides et fonds publics donnés aux OSC dans un rapport présenté par le Président.

FACTEURS DE SUCCÈS ET LEÇONS TIRÉES :

1. **S'en tenir à des objectifs clairs et simples**
   Il a fallu près de deux ans de discussions, de collecte d'information, et de planification, au Groupe de Promotion pour rédiger une proposition de loi cohérente. Toutefois, l'élément clé, nonobstant l'importance d'avoir une proposition de loi, était d'avoir des objectifs simples et clairs pouvant être adoptés par toute OSC.

2. **Édifier un consensus**
   Pendant les 10 années de lobbying auprès du gouvernement et du Parlement, le Groupe de Promotion a tenu plus de 50 réunions dans le pays tout entier pour présenter et discuter de la proposition de loi avec les organisations à but non lucratif.

3. **Renforcer les relations et affirmer l'importance du secteur**
   Il était important de transmettre aux représentants du gouvernement qu'il était dans leur intérêt de soutenir les OSC, lesquelles fournissent des ressources additionnelles dans les domaines de la santé et du logement, créent de l'emploi et renforcent les mécanismes qui nourrissent une démocratie participative.

4. **Être tenace**
   Le Groupe de Promotion n'a jamais interrompu son lobbying auprès des législateurs pendant les différentes législatures, et son succès est le résultat de 10 ans de plaidoyer stratégique et persistant.

ANNEXE 1 :
LES OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT

Les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) sont des objectifs internationaux qui visent à accélérer le développement des pays les plus pauvres du monde. Les Objectifs se concentrent d'abord sur les aspects sociaux du développement, tels que l'amélioration de la santé et de l'accès à l'éducation, et ont 2015 pour date limite de réalisation. Les objectifs sont accompagnés de 21 cibles quantitatives, comportant une date-butoir, et 48 indicateurs de mesure et de suivi du degré d'avancement des objectifs et cibles.[19] À la différence des ODD, qui seront universellement applicables à tous les pays, la majorité des OMD, à l'exception de l'OMD 8, ne s'appliquent qu'aux pays en développement. L'OMD 8 est différent des autres en ce qu'il vise l'appui financier, technologique et commercial devant être apporté par les pays développés aux pays en développement pour les aider à réaliser les objectifs.

Les OMD ont réussi à rallier un soutien public, privé et politique à la réduction de la pauvreté mondiale et ils ont constitué un outil efficace pour stimuler la production de nouvelles études et données sur la pauvreté, ainsi que des engagements supplémentaires en matière d'aide au développement. Ils ont également permis une meilleure coordination des efforts de développement international entre les États et les autres acteurs du développement. L'Aide Publique au Développement (APD) bilatérale en valeur absolue – aide transférée de pays à d'autres -, pendant cette période a cru de manière significative, en doublant de 60 milliards de dollars par an en 2000 à 120 milliards de dollars en 2005.

Source : http://www.un.org/fr/millenniumgoals/

Le dernier rapport d'avancement de l'ONU sur les OMD se félicite des progrès significatifs de développement dans certains domaines, en particulier la réduction de l'extrême pauvreté et de la faim et les améliorations faites dans la santé et dans l'accès à l'eau potable. Toutefois, le rapport souligne également que les progrès ont été inégaux, autant entre les pays qu'au sein des pays eux-mêmes, et qu'une action plus forte et audacieuse est nécessaire dans plusieurs domaines avant 2015.[20] Le rapport note aussi que l'APD a diminué pour la deuxième année consécutive en 2012 ; les pays les moins développés étant les plus affectés par la baisse des niveaux d'aide.[21]

On affirme que la cause principale de ce déclin est la crise financière mondiale, en particulier les mesures d'austérité fiscale mises en œuvre en Europe.[22]

Les gouvernements ont également exprimé leurs préoccupations sur les déséquilibres et les lacunes dans la réalisation des OMD, en reconnaissant en particulier le manque de progrès dans la plupart des pays africains et les défis rencontrés par les pays en situation de conflit ou post-conflit pour la réalisation de tous les Objectifs en 2015. Prenant cela en compte, les pays ont réitéré leur engagement en faveur des OMD et ont affirmé leur détermination à maintenir et accélérer les efforts, avec une attention particulière pour les objectifs, pays et segments de population qui sont les plus en retard.[23]

Les OMD ont fait l'objet d'un niveau remarquable d'engagement politique, démontrant que le format d'objectifs, cibles et indicateurs internationaux peut générer une action concertée en faveur d'un ensemble de priorités de développement. Les OMD en ce sens constituent un précédent important sur lequel les ODD peuvent se construire ; et le processus de développement de nouveaux objectifs devrait s'inspirer des succès et leçons tirées de la création et de la mise en œuvre des OMD. Certaines des forces, faiblesses et leçons clés du cadre des OMD sont présentées dans le tableau 1 ci-dessous.

19 La liste des cibles et indicateurs des OMD : *http://mdgs.un.org/unsd/mdg/host.aspx?Content=indicators/officiallist.htm*

20 Nations Unies (2013), *Rapport de 2013 sur les OMD*. *http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Resources/Static/Products/Progress2013/French2013.pdf*

21 Nations Unies (2013), *Rapport de 2013 sur les OMD*. *http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Resources/Static/Products/Progress2013/French2013.pdf*

22 Communiqué de presse du Groupe de réflexion sur le retard pris dans la réalisation des OMD. *http://www.un.org/en/development/desa/policy/mdg_gap/mdg_gap2013/mdggap_pr_2013_fr.pdf*

23 Document final de l'événement spécial sur la réalisation des OMD du 25 septembre 2013 (en anglais) : *http://www.un.org/millenniumgoals/pdf/Outcome%20documentMDG.pdf*

TABLEAU 1: ***Forces, faiblesses et leçons clés du cadre des OMD***[24]

FORCES	FAIBLESSES	LEÇONS POUR LES ODD
CONCEPTUALISATION ET CARACTÉRISTIQUES DU CADRE DES OMD		
• A influencé les politiques en donnant priorité et direction opérationnelle aux diverses dimensions du développement humain ; • S'est concentré sur des questions morales et pratiques ; • A fourni un point de référence commun pour les divers acteurs renforçant de la sorte le partenariat mondial pour le développement et dirigeant les ressources mondiales et nationales vers la réduction de la pauvreté et le développement humain ; • A généré de l'intérêt sur les questions de pauvreté et a renforcé les engagements internationaux en faveur des besoins des pays en développement.	• Le manque de consultations à sa conception n'a pas permis l'appropriation nécessaire et a favorisé la perception de ce cadre comme étant un agenda des donateurs ; • A exclu des questions importantes, présentes cependant dans la Déclaration du Millénaire, telles que la paix, la gouvernance, les droits de l'Homme ; • Incorporation inadéquate d'autres questions importantes, telles que la durabilité environnementale, l'emploi productif et le travail décent, l'inégalité ; • A défini des « produits » du développement humain, plutôt que des occasions de vaincre la pauvreté ; • Les trois dimensions du développement durable ont été mal intégrées et les liens entres elles n'ont pas été reconnus ; • Un focus limité aux pays en développement et à l'APD : un cadre non universel.	• Ils doivent être basés sur de larges consultations, permettre l'appropriation et l'acceptation générale ; • La gouvernance, l'état de droit, la paix et la sécurité devraient figurer dans les ODD ; • Ils doivent reconnaître les rôles du développement, de la croissance et des transformations structurelles dans l'éradication de la pauvreté ; • Ils doivent intégrer les trois dimensions du développement durable et reconnaître liens et synergies ; • Ils doivent être universels et intégrer les défis rencontrés par tous les pays, c.-à-d. la consommation durable et les modèles de production.
FORMAT		
• La définition claire des objectifs, cibles et indicateurs a contribué à guider et motiver les décisions politiques et à améliorer la reddition des comptes ; • Un cadre simple, transparent et concis, facile à transmettre/communiquer ; • A soutenu le renforcement des compétences en matière de statistiques et l'utilisation de données pour soutenir les politiques de développement ; • A amélioré la coordination statistique au niveau national et international.	• Manque d'attention au suivi ventilé de l'avancement pour les groupes vulnérables, aux aspects qualitatifs et aux interdépendances ; • La part des responsabilités nationales et internationales a été perçue comme étant déséquilibrée ; • Manque d'attention aux causes structurelles de la pauvreté et aux agents et acteurs du développement ; • Des cibles imprécises ont été établies pour certaines des dimensions, par exemple pour la réduction du nombre d'habitants des bidonvilles et pour l'OMD 8 ; • Manque de clarté sur la façon d'adapter les cibles mondiales aux priorités et circonstances nationales et régionales ; • N'a pas reconnu les différences des conditions initiales des pays ; • N'a pas pris en compte les dynamiques de population.	• Ils doivent refléter les approches fondées sur l'égalité, l'inclusion et les droits ; • Ils doivent se concentrer sur les plus pauvres et marginalisés ; • Les indicateurs et données doivent être ventilés selon le genre, la géographie, le revenu, le handicap et d'autres catégories ; • Ils doivent prendre en compte les moteurs sociétaux sous-jacents tel que la consommation, les styles de vie ; ils doivent également tenir compte des valeurs ; • Le processus ODD est multilatéral et universellement applicable mais les indicateurs et cibles détaillées seront probablement le fruit d'un processus d'experts ; • L'attention doit être donnée aux réalités nationales et aux conditions initiales des pays.
MISE EN ŒUVRE		
• A encouragé l'étude et l'obtention de meilleures données sur la pauvreté ; • A promu des actions concrètes pour affronter les déficits de développement humain; • A facilité des formes variées de coopération infrarégionale et a amélioré la coordination entre les acteurs de développement ; • Certains pays ont localisé et adapté le cadre des OMD à leurs propres réalités.	• Le focus sur le suivi peut éclipser l'analyse des raisons des succès/ échecs ; • A résulté en l'établissement de programmes politiques nationaux rigides, suivant des références internationales plutôt que des réalités nationales ; • Les politiques et programmes n'ont pas considéré les synergies dans la réalisation des différents objectifs et cibles ; • Des mesures qualitatives insuffisantes et des mécanismes de reddition des comptes relativement faibles ; • La mesure des progrès « sur la voie/hors voie » des OMD n'a pas permis de prendre en compte adéquatement les progrès fait par les pays, même s'ils n'ont pas atteint les cibles fixées.	• De nouvelles données sont nécessaires au-delà du PIB et doivent inclure une dimension qualitative ; • Il faut désagréger les données pour en faire ressortir les inégalités réelles, et il fautplus de clarté sur l'adaptation des cibles mondiales aux réalités nationales ; • On doit partager et informer les connaissances basées sur la recherche scientifique.

24 Adapté de l'Équipe spéciale du système des Nations Unies sur l'Agenda de développement post-2015 – Examen des contributions des OMD au développement : Leçons pour l'agenda du développement post-2015 de l'ONU. (en anglais) *http://www.un.org/en/development/desa/policy/untaskteam_undf/mdg_assessment.pdf* et L'Équipe technique d'appui de l'ONU (2013), *Issues Brief: Conceptual Issues. http://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1729tstissuesconceptual2.pdf*

ANNEXE 2:
MODÈLES D'OUTILS

Les modèles vierges des outils présentés tout au long de ce kit de plaidoyer sont listés ci-dessous, pour votre propre utilisation.

OUTIL 1 : TABLEAU DE PLANIFICATION DES ÉTUDES (p21)

Il s'agit d'un outil simple de planification des études que vous pouvez utiliser tout au long de votre campagne de plaidoyer.

Formuler et discuter des questions de recherche auxquelles il vous faut répondre, puis décomposez-les en questions encore plus spécifiques. Cet outil vous encourage également à enregistrer ce que les possibles sources d'informations existantes pourraient répondre et comment vous pouvez rassembler encore plus d'informations.

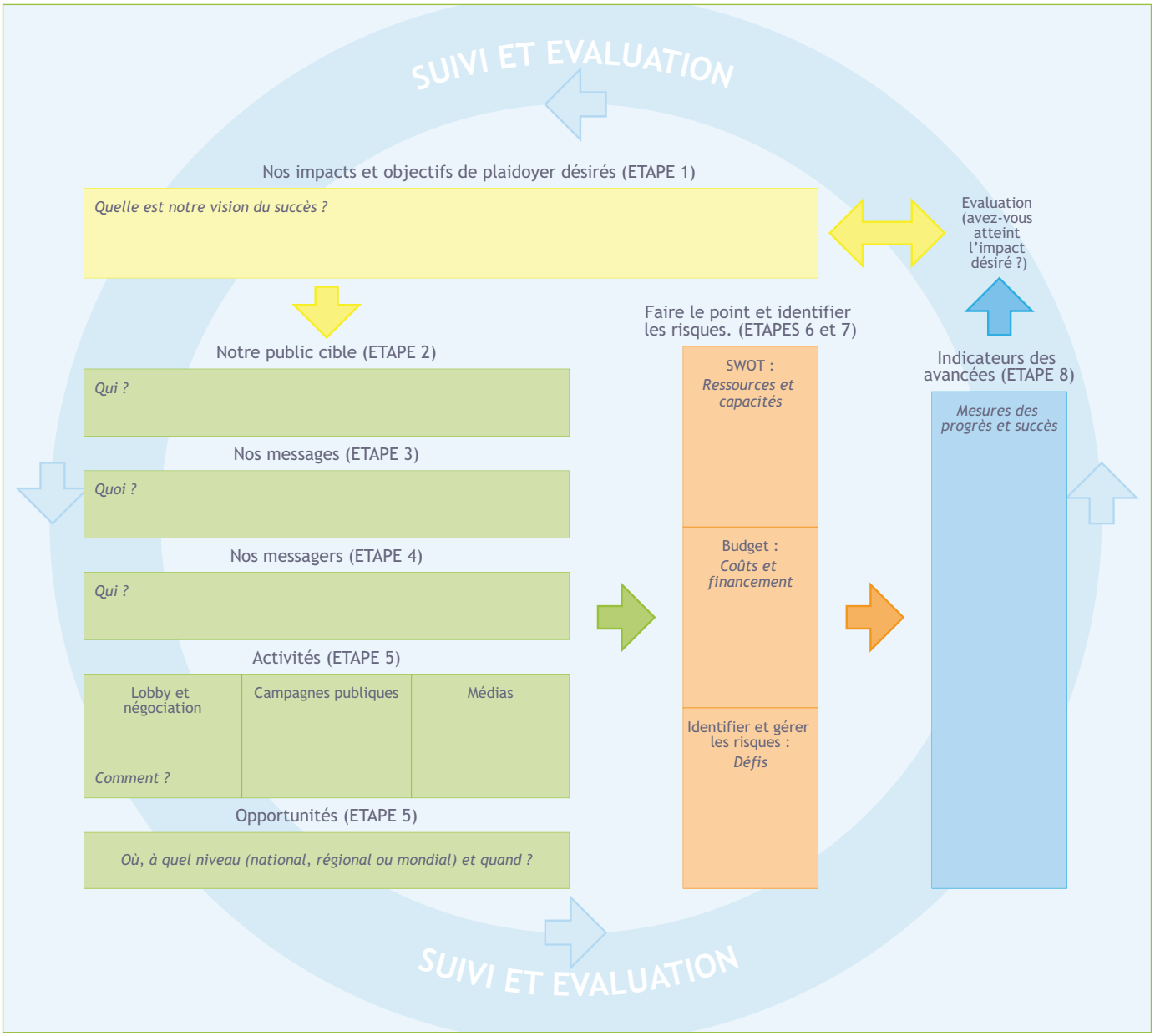
THÈME/ QUESTION	SOUS-THÈME/ QUESTION	OÙ POUVEZ-VOUS TROUVER L'INFORMATION ?	QUI PEUT CONTRIBUER À CETTE ÉTUDE ?	COMMENT ALLEZ-VOUS RECUEILLIR ET ANALYSER L'INFORMATION ?

Adapté de "Advocacy Toolkit: A Guide to Influencing Decisions that Improve Children's Lives", UNICEF (2010), Accessible à : www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy_Toolkit.pdf

OUTIL 2 : MODÈLE DE PLAN D'ACTION (p25)

Ce modèle de plan d'action vous aidera à formuler votre stratégie de plaidoyer en étapes claires et axées sur les résultats.

Complétez chaque partie du plan d'action suivant les étapes du kit de plaidoyer. Une fois ce modèle rempli, vous aurez une vue d'ensemble claire de comment vous allez mettre en œuvre votre stratégie et atteindre les objectifs et l'impact que vous vous êtes fixé.



OUTIL 3 : MATRICE DE CHOIX DE PROBLEMES (p26)

La matrice de choix de problèmes vous permet d'analyser et d'établir des priorités de plaidoyer. Il vous permet de noter chaque problème au regard des critères donnés.

Vous devez dans un premier temps lors de votre étude et analyse, identifier trois ou quatre questions prioritaires sur lesquelles vous pourrez fonder votre stratégie de plaidoyer post-2015. Évaluez-les alors selon les critères que vous aurez déterminés et notez-les de 1 à 5 (5 étant l'efficacité maximum).

Faites finalement la somme : le problème remportant les plus de points devrait en théorie devenir la priorité de votre stratégie de plaidoyer.

Vous pouvez décider de vous concentrer sur plus d'un problème prioritaire, selon vos objectifs, vos ressources et vos capacités.

CRITÈRES	PROBLÈME 1 :	PROBLÈME 2 :	PROBLÈME 3 :
Votre niveau d'intérêt pour cette question (quelle est l'importance de la traiter)			
Ce problème est dans la ligne des objectifs et de la mission de votre organisation/ coalition.			
La possibilité pour vous et vos partenaires de faire une différence avec/ d'ajouter de la valeur aux voix d'autres parties prenantes (y en a-t-il beaucoup d'autres travaillant déjà sur ce thème ? L'espace est-il saturé ?)			
Vous avez les ressources pour aborder cette question, dans toute son ampleur.			
Ce problème relève de votre domaine de compétence et de celui de vos partenaires			
Plus de critères ici…			
TOTAL			

VSO (2012), *Participatory Advocacy: A Toolkit for VSO Staff, Volunteers and Partners.*
Available at: *www.vsointernational.org/Images/advocacy-toolkit_tcm76-25498.pdf*

OUTIL 4 : ARTICLE À LA UNE (p28)

Cet exercice de vision créatrice vous demande d'imaginer ce que serait un résultat positif en septembre 2015, si tout ce que vous espériez de votre stratégie de plaidoyer fait l'objet d'un accord international. Cet exercice est également utile pour la construction d'une équipe et pour établir une vision commune entre partenaires.

Rédigez un article et ses gros titres ainsi que les actualités qui traitent des résultats que vous vouliez atteindre avec votre stratégie de plaidoyer.

[TITRE]

[HISTOIRE PRINCIPALE]

[DATE]

[CONT...]

Conservez soigneusement ces Unes ; en septembre 2015, vous les comparerez avec les titres réels et ceci peut être une mesure utile du succès de votre stratégie.

OUTIL 5 : IDENTIFIER ET ANALYSER VOTRE AUDIENCE CIBLE (p30)

Cet outil aide à identifier et à analyser quels sont les décideurs et autres cibles clés de votre stratégie de plaidoyer.

Une fois que vous avez identifié votre (vos) problème(s) prioritaire (s) (en utilisant l'Outil 3), identifiez les individus et institutions clés et étudiez leur influence, attitude et niveau d'appui envers vos priorités. Cette information peut alors clarifier qui peut devenir des alliés, des adversaires ou des cibles, et vous aider à établir vos tactiques et priorités.

Notez les individus et institutions importants de 1 à 5 pour prioriser vos cibles ; ceux qui obtiendront les notes les plus élevées deviendront votre (vos) audience(s) cible(s). Considérez dans cette analyse :

- Ceux qui ont le plus d'influence mais qui sont le plus opposés à votre (vos) problème (s) prioritaire(s) sont ceux auprès desquels vous devrez être le plus convaincant(e) ;
- Ceux qui ont le plus d'influence et qui sont le plus favorables à votre (vos) problème (s) prioritaire(s) seront probablement des alliés clés.
- Ceux qui disposent d'une grande influence, qui sont neutres quant à votre (vos) problème (s) prioritaire(s), pourraient bien être vos cibles clés.

GOUVERNEMENT/ ORGANISATION/ NOM (et coordonnées)	**QUELLE COMPÉTENCE ONT-ILS SUR VOTRE (VOS) PROBLÈME(S) PRIORITAIRE(S) ?** Notez 1 (faible) - 5 (élevée), ou qualitativement	**QUELLE INFLUENCE ONT-ILS SUR VOTRE (VOS) PROBLÈME(S) PRIORITAIRE(S) ?** Notez 1 (faible) - 5 (élevée), ou qualitativement	**QUELLE EST LEUR ATTITUDE SUR VOTRE (VOS) PROBLÈME(S) PRIORITAIRE(S) ?** Notez 1 (faible) - 5 (élevée), ou qualitativement	**DANS QUELLE MESURE VOTRE (VOS) PROBLÈME(S) PRIORITAIRE(S) SONT-ILS IMPORTANTS À LEURS YEUX ?** Notez 1 (faible) - 5 (élevée), ou qualitativement	**NOTE FINALE/ RÉSUMÉ DES JUGEMENTS QUALITATIFS (Le plus élevé = cible probable)**	**ALLIÉ/ OPPOSANT/ CIBLE ?** (voir les critères ci-dessus)

Adapté de VSO (2012), Plaidoyer participatif : un manuel pour le staff, les volontaires et partenaires de VSO (en anglais) www.vsointernational.org/Images/advocacy-toolkit_tcm76-25498.pdf et de Water Aid (2007), The Advocacy Sourcebook. www.wateraid.org/~/media/Publications/advocacy-sourcebook.ashx

OUTIL 6 : DÉVELOPPER DES MESSAGES SECONDAIRES FONDÉS SUR DES PREUVES (p33)

Cet outil vous aidera à résumer et présenter vos messages de plaidoyer à différents publics. Il est axé sur la conception de messages secondaires forts qui expliqueront comment les objectifs du message primaire seront atteints.

Vous pouvez avoir plusieurs messages secondaires et ceux-ci peuvent être façonnés à l'intention d'un public plus large, ou à des public plus spécifiques c.-à-d. les décideurs politiques, les médias, les professionnels, le grand public, etc.

MESSAGE PRIMAIRE : DÉCLARATION + PREUVE + EXEMPLE + OBJECTIF + ACTION ATTENDUE		
AUDIENCE (EXEMPLES)	**PRÉOCCUPATIONS**	**MESSAGES POSSIBLES**
Décideurs (ministres du gouvernement, parlementaires, administrateurs, chefs d'entreprise)		
Grand public		
Journalistes		
Organisations de la société civile		
Donateurs (fondations, agences bilatérales, agences multilatérales)		
Professionnels concernés, par exemple les syndicats		
Leaders d'opinion (leaders religieux, chefs et leaders traditionnels/communautaires)		

Adapté de "Advocacy Toolkit: A Guide to Influencing Decisions that Improve Children's Lives", UNICEF (2010), Accessible à: www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy_Toolkit.pdf

OUTIL 7 : IDENTIFIER ET PLANIFIER DES OCCASIONS (p36)

Afin de décider quelles OCCASIONS de l'agenda de développement post-2015 sont les plus appropriées pour que vos messages soient entendus, l'information suivante – qui s'ajoute à l'information présentée dans la Partie 1 – peut servir de guide.

Adaptez-le et considérez d'autres moyens d'influence, au fur et à mesure que des opportunités d'engagement se présentent.

NIVEAU	PROCESSUS	FOCUS	DATE	MOYENS D'INFLUENCER

OUTIL 8 : CARNET DE BORD DU LOBBYING (p41)

Le carnet de bord du lobbying vous aidera à garder une trace de qui vous avez rencontré, ses coordonnées, les résultats de la réunion et le suivi nécessaire.

Dans le cas d'un travail en coalition ou en partenariat, le carnet de bord permet de partager l'information sur les efforts de plaidoyer qui ont été entrepris par les membres individuels – pour s'assurer que les autres membres sont informés des derniers développements, que les contacts sont partagés et que les membres peuvent poursuivre et faire le suivi des discussions initiées par d'autres de la coalition ou du partenariat.

Le carnet de bord doit être rempli après chaque réunion. Soyez aussi exhaustif(ve) et précis(e) que possible et ajoutez des colonnes supplémentaires au tableau si nécessaire.

NOM ET POSITION DU REPRÉSENTANT	LIEU ET DATE DE LA RÉUNION	CE QUI A ÉTÉ DISCUTÉ	SUIVI/ACTIONS	COORDONNÉES

OUTIL 9 : L'ANALYSE SWOT (p44)

Il s'agit d'un outil couramment utilisé, qui peut vous aider à réaliser une auto-évaluation objective et critique utile à toute planification stratégique.

L'analyse SWOT examine les forces, faiblesses, possibilités et menaces de la stratégie. Une fois les facteurs identifiés, vous devriez pouvoir établir quels sont les manques que vous devez combler pour mettre en œuvre une stratégie de plaidoyer réussie, et si un renforcement des capacités est nécessaire.

L'analyse SWOT est un outil polyvalent qui peut être utilisé à différentes étapes d'un projet.

	Favorise la réalisation des objectifs	**Nuit** à la réalisation des objectifs
Origine interne caractéristiques de l'organisation	FORCES	FAIBLESSES
Origine externe caractéristiques de l'environnement	POSSIBILITÉS	MENACES

Adapté de Overseas Development Institute (ODI) : "SWOT Analysis briefing".
www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/7199.pdf

OUTIL 10 : CONSTRUIRE UN BUDGET (p45)

Pour éviter de développer des plans de plaidoyer qui requièrent plus de ressources que ce dont vous disposez, il est important de définir un budget réaliste des activités que vous prévoyez.

Rappelez-vous d'y inclure les coûts structurels de maintien et de renforcement de votre capacité de plaidoyer, ainsi que les ressources nécessaires pour les actions spécifiques. Des catégories de dépenses devant être prises en compte dans un budget de plaidoyer sont prévues dans ce modèle.

Téléchargez le modèle de budget sur le site SD2015 *ici*.

		Campagne de Plaidoyer post-2015				
	Période budgétaire :	**Mise au point d'un plan de plaidoyer et de matériels juin-août 2014 ; plaidoyer jusqu'en juin 2015**				
	Monnaie :	**xxx**				
	Budget Total (exemple) :	**66,292**				
	Tous les chiffres en [MONNAIE UTILISEE]	**Unité**	**Coût Unitaire**	**Quantité**	**Coût Total**	**Notes**
A	**Coûts du personnel**				**23,450**	
A1	Responsable du Projet	Mois	800	12	9,600	Nbre de jours au taux horaire de la classe A ; passant 33% de leur temps sur le projet.
A2	Administrateur	Mois	900	12	10,800	Nbre de jours au taux horaire de la classe B ; passant 50% de leur temps sur le projet.
A3	Coûts de recrutement	Unité	50	1	50	Nbre de jours au taux horaire prescrit, par ex. pour un consultant.
A4	Consultant	Mois	1,000	3	3,000	Pour mettre au point les matériels juin-août
B	**Coûts administratifs**				**12,045**	
B1	Fixe	Mois	50	12	600	Estimé, basé sur les coûts précédents.
B2	Tél/fax	Mois	200	12	2,400	Estimé, basé sur les coûts précédents.
B3	Mail	Mois	50	12	600	Estimé, basé sur les coûts précédents.
B4	Courrier	Mois	20	12	240	Estimé, basé sur les coûts précédents.
B5	Location des locaux	Mois	500	12	6,000	50% du coût total
B6	Electricité	Mois	30	12	360	Estimé, basé sur les coûts précédents.
B7	Frais bancaires	Virement	30	10	300	Estimé, basé sur les coûts précédents.
B8	Audit	Item	1,500	1	1,500	50% des frais d'audit pris en charge par ce projet
B9	Livres, manuels, publications	Global	45	1	45	Estimé
B10	Autre					
C	**Voyages**				**13,740**	
C1	Local	Par voyage	10	24	240	Voyage du Responsable à 2 réunions par mois au niveau local
C2	National	Par voyage	100	12	1,200	Voyage du Responsable à 1 réunion par mois au niveau national
C3	International	Par voyage	300	6	1,800	Voyage du Responsable à 1 réunion tous les 2 mois au niveau international
C4	Per diems	Par voyage	250	42	10,500	En comptant 2 jours pour les voyages dans le pays et 3 jours pour les voyages à l'étranger
C5	Autre				-	
D	**Equipement**				**2,000**	
D1	Ordinateur (cartouches imprimante)	Item	2,000	1	2,000	Pour le Responsable
D2	Autre				-	
E	**Formation**				**8,400**	
E1	Matériel	Atelier	200	12	2,400	Papier, photocopie etc. par ex. pour un atelier mensuel
E2	Coût des ateliers	Atelier	500	12	6,000	Lieu, restauration, transport etc., des participants, par ex à un atelier mensuel
E3	Autre				-	
F	**Materials Development**				**3,500**	
F1	Design	Unité	1,000	1	1,000	Design par un professionnel des matériels de la campagne.
F2	Photocopie	Unité	500	5	2,500	Reproduction des 5 rapports de la campagne
F3	Autre				-	
Z	**Imprévus**				**3,157**	5% du budget total
	TOTAL				**66,292**	

OUTIL 11 : ANALYSE DE RISQUE (p46)

Cet outil fournit des conseils sur la façon d'analyser les risques encourus par votre stratégie de plaidoyer, c'est-à-dire d'estimer les problèmes que vous pourriez rencontrer et la façon dont vous pourriez les gérer et les atténuer.

Il vous faudra considérer les risques internes autant qu'externes : les problèmes que vous pourriez rencontrer avec vos partenaires ou au sein de votre coalition (par exemple, par manque de ressources ou à cause de coûts additionnels imprévus) ou les problèmes externes, hors de contrôle de l'équipe de stratégie (par exemple, un gouvernement favorable perdant une élection ou des changements dans les processus officiels post-2015 des Nations Unies).

Une fois que les éventuels risques internes et externes de votre stratégie de plaidoyer post-2015 sont identifiés, il faut évaluer leur probabilité, l'impact qu'ils pourraient avoir sur la stratégie et décider comment les gérer et les atténuer le plus possible.

RISQUES *Menace possible*	**PROBABILITÉ** *Probabilité de se produire (1=faible, 5=haute)*	**IMPORTANCE** *(1=faible, 5=haute)*	**NIVEAU DE RISQUE** *(importance x probabilité)*	**ATTÉNUATION** *Mesure pour atténuer le risque*
RISQUES INTERNES				
RISQUES EXTERNES				

Adapté de VSO (2012), *Plaidoyer participatif : un manuel pour le staff, les volontaires et partenaires de VSO.* (en anglais)
www.vsointernational.org/Images/advocacy-toolkit_tcm76-25498.pdf

OUTIL 12 : CHECKLIST DE PLANIFICATION (p47)

Cette checklist de planification vous aidera à évaluer si votre plan est réaliste et adéquat pour réaliser l'impact prévu.

1. Êtes-vous prêt(e) à mettre en œuvre votre stratégie ? Êtes-vous clair(e) sur vos objectifs ? Disposez-vous des résultats et des données des études menées ? Connaissez-vous votre (vos) audience(s) cible(s) ? Avez-vous de bons contacts ? Êtes-vous clair(e) sur les activités que vous allez mener ? Avez-vous décidé du (des) type(s) de campagne que vous allez mener (i.e. lobbying/négociation ; campagnes publiques ; travail avec les médias) ?

2. Qu'attendez-vous de vos partenaires et contacts ? Êtes-vous certain(e) de leurs aspirations, préparation et valeur ajoutée ? Que se passera-t-il s'ils quittent le navire ?

3. Quelles sont les ressources – financières, techniques, humaines – disponibles ? Quelles sont les implications financières de votre plan ? Devez-vous y inclure de la formation et du renforcement des capacités ?

4. Y-a-t-il des risques ? Comment ces activités pourraient-elles affecter la réputation de votre organisation ? Comment pourraient-elles affecter le financement de vos autres activités ? Pourriez-vous y perdre certains personnels de valeur ? Des partenaires actuels pourraient-ils décider de ne plus travailler avec vous ? Que pouvez-vous faire pour réduire l'impact de toute conséquence négative ?

5. Que ferez-vous si les choses ne se passent pas comme vous l'aviez prévu ? Quelles seraient alors les options possibles, le plan B, ou les positions de retrait ? Les conditions extérieures peuvent changer et vous pourriez être contraint(e) de revoir vos plans : intégrez de la flexibilité pour être préparé(e) à toute éventualité.

Adapté de *"Advocacy Toolkit: A Guide to Influencing Decisions that Improve Children's Lives"*, UNICEF (2010).
www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy_Toolkit.pdf

ANNEXE 3:
LECTURES COMPLÉMENTAIRES

PARTIE 1 : L'AGENDA DE DÉVELOPMENT POST-2015

Beyond2015 (2014), *Think piece on the post-2015 agenda*. Available at: *http://bit.ly/SD7ObX*

Beyond2015 (2014), *Values and targets working document*. Available at: *http://www.beyond2015.org/document/beyond-2015-values-and-targets*

IGES (2014), *Webinar presentation on goals and targets*. Available at: *http://bit.ly/QhCLjT*

IRF (2013), *Towards a Transformative Post-2015 Development Agenda*. Available at: *http://bit.ly/1s6v64b*

IRF (2014), *Goals, Targets and Indicators: Definitions and key concepts for the post-2015 development agenda*. Available at: *http://bit.ly/1iuCBfQ*

Major Groups and Other Stakeholders (2014), *Compilation Document on Goals and Targets*. Available at: *http://bit.ly/1m1tVDb*

Open Working Group on SDGs (2014), *A definitional note on goals and targets*. Available at: *http://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/7417presentation.pdf*

Open Working Group on SDGs (2014), *Encyclopedia Groupinica: A Compilation of Goals and Targets Suggestions from OWG-10*. Available at: *http://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/3698EncyclopediaGroupinica.pdf*

SD2015 (2014), *Tests of Success for the SDGs: A tool for designing and assessing sustainable development goals and targets*. Available at: *http://www.stakeholderforum.org/fileadmin/files/SDGsTestsOfsuccess.pdf*

SD2015 (2014), *SDGs focus areas: Stakeholder proposals for goals and targets*. Available at: *http://bit.ly/1i2jn5E*

SD2015 (2014), *Webinar presentation on SDGs e-Inventory analysis of stakeholder proposals for goals and targets*. Available at: *http://bit.ly/1m1qMDq*

SDSN (2014), *Principles for Framing Sustainable Development Goals, Targets, and Indicators*. Available at: *http://unsdsn.org/wp-content/uploads/2014/04/140403-Principles-for-Framing-SDGs.pdf*

SDSN (2014), *Indicators for Sustainable Development Goals*. Available at: *http://unsdsn.org/wp-content/uploads/2014/02/140214-SDSN-indicator-report-DRAFT-for-consultation2.pdf*

UNDG (2013), *A Million Voices: The World We Want: A Sustainable Future with Dignity For All*. Available at: *http://www.worldwewant2015.org/bitcache/cb02253d47a0f7d4318f41a4d11c330229991089?vid=422422&disposition=inline&op=view*

PARTIE 2 : DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE PLAIDOYER

Bond (2010), *How to Guide: Advocacy and Campaigning*. Available at: *http://www.bond.org.uk/resources.php/45/how-to-guide-advocacy-and-campaigning*

CIVICUS (2011), *MDG Campaigning Toolkit*. Available at: *http://www.civicus.org/new/media/MDG_Toolkit_complete.pdf*

CIVICUS (2013), *Enabling Environment Index*. Available at: *https://civicus.org/eei/downloads/Civicus_EEI%20REPORT%202013_WEB_FINAL.pdf*

Global Policy Forum (2013), *Whose Development, Whose UN?* Available at: *http://www.globalpolicy.org/component/content/article/222-un/52550-friedrich-ebert-stiftung-publishes-paper-whose-development-whose-un.html*

ODI (2006), *Mapping Political Context: A Toolkit for Civil Society Organisations*. Available at: *http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/186.pdf*

Organisational Research Services (2007), *A Guide to Measuring Policy and Advocacy*. Available at: *http://www.aecf.org/upload/PublicationFiles/DA3622H5000.pdf*

SD2015 (2014), *Engaging with the Media: A companion to the advocacy toolkit for influencing the post-2015 Development Agenda*. Available at: *http://www.stakeholderforum.org/fileadmin/files/Engagingwiththemedia.pdf*

TCC Group (2009), *What Makes An Effective Advocacy Organisation: A Framework for Determining Advocacy Capacity*. Available at: *http://www.calendow.org/uploadedFiles/Publications/Policy/General/EffectiveAdvocacy_FINAL.pdf*

UNDP (2004), *The Blue Book: A Hands On Approach to Advocating for the Millennium Development Goals*. Available at: *http://www.undg.org/archive_docs/6813-Blue_Book__a_hands-on_approach_to_advocating_for_the_MDGs.pdf*

UNICEF (2010), *Advocacy Toolkit: A Guide to Influencing Decisions that Improve Children's Lives*. Available at: *http://www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy_Toolkit.pdf*

UNICEF (2010), *Monitoring and Evaluating Advocacy: Companion to the Advocacy Toolkit*. Available at: *http://www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy_Toolkit_Companion.pdf*

VSO (2012), *Participatory Advocacy: A Toolkit for VSO Staff, Volunteers and Partners*. Available at: *http://www.vsointernational.org/Images/advocacy-toolkit_tcm76-25498.pdf*

VSO (2012), *START: Simple Toolkit for Advocacy Research Techniques*. Available at: *http://www.vsointernational.org/Images/start-toolkit-advocacy-research-rebrand_tcm76-21106.pdf*

Water Aid (2007), *The Advocacy Sourcebook*. Available at: *http://www.wateraid.org/~/media/Publications/advocacy-sourcebook.ashx*

Water Aid (2012), *Post-MDGs Toolkit*. Available at: *http://www.wateraid.org/get-involved/campaigns/post-2015/toolkit*

RESSOURCES CLÉS INTERNET :

SD2015: *http://www.SD2015.org/*

UN Sustainable Development Knowledge Platform:
http://sustainabledevelopment.un.org/

AUTRES SITES UTILES :

Beyond2015: *http://www.beyond2015.org/*

End Poverty 2015 Millennium Campaign:
http://www.endpoverty2015.org/

Independent Research Forum 2015: *http://www.irf2015.org/*

General Assembly of the United Nations:
http://www.un.org/en/ga/

International Forum of National NGO Platforms (IFP):
http://www.ong-ngo.org/en

International Institute for Sustainable Development (IISD):
http://www.iisd.org/

Sustainable Development Goals e-Inventory:
http://www.sdgseinventory.org/

Sustainable Development Solutions Network (SDSN):
http://unsdsn.org/

United Nations Development Group: *http://www.undg.org/*

United Nations Millennium Project:
http://www.unmillenniumproject.org/goals/

United Nation Regional Commissions:
http://www.regionalcommissions.org/

World We Want 2015: *http://www.worldwewant2015.org/*

www.SD2015.org

Produit avec l'aide financière de :

FONDATION DE FRANCE

SUSTAINABLE DEVELOPMENT 2015

Putting stakeholders at the core of post-Rio+20 processes