

## Table des matières

Point de vue

Encourager à influencer: renforcer les capacités de plaidoyer

Un renforcement des capacités de plaidoyer centré sur les personnes

Découvrir du pétrole: bénédiction ou fléau? Leçons tirées du plaidoyer auprès de l'industrie extractive

Mettre en œuvre le changement – de quelles nouvelles compétences les ONGI ont-elles besoin pour favoriser réellement le plaidoyer au niveau national?

Renforcer l'influence des citoyens et la responsabilité du gouvernement au Nigéria

## Dans ce numéro

Dans ce numéro d'ONTRAC, on étudie le renforcement des capacités de plaidoyer. Chris Stalker commence en donnant un aperçu de l'énorme tournant qui, ces dernières années, a fait mettre beaucoup plus l'accent sur le plaidoyer dans le travail de développement, ainsi que sur les questions qui s'y rapportent. Les autres articles examinent ensuite les expériences de ce processus complexe dans une série de contextes très différents.

Sehjo Singh, le directeur du Centre national pour les études sur le plaidoyer en Inde, se penche sur la façon dont le centre tente de renforcer un plaidoyer centré sur les personnes, par le biais de modèles tels que le "mouvement d'apprentissage communautaire". Rod MacLeod résume les leçons tirées du renforcement des capacités par les OSC dans sept pays d'Afrique pour garantir que les bénéficiaires des ressources pétrolières puissent être réparties plus justement et à un plus grand nombre.

Clare Moberly, la nouvelle directrice du service conseils d'INTRAC, discute de son travail avec Oxfam dans ses activités de programmation de plaidoyer. Oxfam est un exemple d'ONGI qui se concentre davantage sur le plaidoyer au niveau national et l'intègre dans sa programmation au niveau du pays. Clare met en exergue les défis à relever tels que les nouvelles compétences nécessaires pour que le personnel puisse davantage soutenir des activités de plaidoyer au sud. Enfin, Jan Knight, conseiller en renforcement des capacités pour SAVI au Nigéria, décrit cette initiative unique, ainsi que ses résultats prometteurs jusqu'à présent, pour renforcer les capacités de plaidoyer à la fois du côté de "l'offre" et de la "demande".

## Point de vue – Encourager à influencer: renforcer les capacités de plaidoyer

### Objet du plaidoyer

Ces dernières années, on a assisté à un grand changement, qui a consisté à mettre beaucoup plus l'accent sur le plaidoyer dans le travail de développement. On a souvent l'impression que les démarches antérieures, axées sur le rôle de prestataire de services des organisations de la société civile (OSC), avaient un effet limité. Nombreux avancent que la société civile peut avoir un impact profond et plus durable uniquement si les OSC parviennent à influencer les politiques, les décideurs et les dynamiques de pouvoir clés. Pour de nombreuses OSC, cela représente un changement de taille dans l'orientation de leur travail et souvent, elles n'ont pas les compétences nécessaires pour mener un travail efficace de plaidoyer.

Quelle est la meilleure manière de renforcer les capacités d'aider les OSC à faire du travail de plaidoyer? En quoi le renforcement des capacités de plaidoyer est-il différent, si c'est le cas, des autres interventions de renforcement des capacités? Voici les questions traitées dans le dernier "Praxis paper" d'INTRAC 'Capacity Building for Advocacy'. Le document étudie la pratique et réflexion actuelles et celles de leurs organisations partenaires.

Le document s'est appuyé sur des recherches effectuées dans des OSC de première ligne, travaillant dans divers contextes de plaidoyer et dans des OSC de taille variable, œuvrant dans différents domaines de la politique publique. Ces organisations ont partagé leurs points de vue sur leurs expériences, bonnes et mauvaises, à la fois quand elles donnaient et recevaient une aide au renforcement des capacités de plaidoyer. Il en ressort l'impression que le renforcement des capacités de plaidoyer est complexe, qu'il doit se pratiquer à des niveaux multiples et qu'il est actuellement peu systématique en termes de planification, de mise en œuvre et de suivi de l'efficacité et de l'apprentissage.

### **Capacités de plaidoyer à différents niveaux**

Il y a des capacités de plaidoyer à différents niveaux: les compétences et capacités individuelles, les projets et les programmes; la capacité organisationnelle ; les liens extérieurs et l'importance de la coordination ou du travail en réseau sur une question à défendre, un environnement favorable ou paralysant et enfin, dans la façon dont les différents niveaux de travail des capacités interagissent pour améliorer le plaidoyer.

Il est manifestement important d'identifier où se situe le manque de capacités. Toutefois, alors que bon nombre des OSC interrogées ont reconnu qu'il était utile et logique d'examiner les différents niveaux de capacités, dans la pratique, cela ne se fait pas souvent dans le domaine du renforcement des capacités de plaidoyer. Les interventions sont souvent peu systématiques et se concentrent généralement sur le plan individuel uniquement. Les formations et, de temps en temps, l'encadrement et l'accompagnement des individus sont les méthodes les plus utilisées pour renforcer les capacités. On accorde peu d'attention aux autres niveaux de capacités.

Le renforcement des capacités individuelles n'est pas inutile, et il peut parfois profiter à l'ensemble de l'organisation. Il ne représente cependant qu'une partie d'un tout plus interdépendant. Pris séparément, ses effets peuvent être minimes. Comme l'a déclaré un répondant, "un point commun pour de nombreux participants [que nous formons] est que les blocages ont lieu à leur retour dans leur organisation."

Quand on envisage le développement des capacités de plaidoyer de façon équilibrée, il est peu probable qu'il entraîne de grands changements, mais quand il est question de plaidoyer, les différents niveaux de capacités sont déterminants. La réussite d'une campagne peut très fort dépendre de l'environnement, selon qu'il est favorable ou paralysant. Une organisation peut avoir un niveau élevé de capacités, mais si elle ne travaille pas beaucoup en réseau avec des organisations aux vues similaires, son impact sera limité. Avec le plaidoyer, tous les niveaux sont essentiels et ils doivent tous être traités.

Pour qu'une intervention de renforcement des capacités de plaidoyer soit réussie, elle doit tenir compte du fait que les besoins en capacités sont complexes et multiples. Tout d'abord, il est extrêmement important de procéder à un diagnostic de qualité des besoins de capacités. Deuxièmement, proposer une série de méthodes de soutien différentes, basées sur une évaluation valable, a tendance à être plus efficace pour assurer le changement. Enfin, il est fondamental d'investir à long terme dans un soutien suivi. Vouloir trouver des solutions rapides risque de ne pas porter ses fruits, et tabler sur des résultats importants en très peu de temps peut déboucher sur des changements superficiels.

## **Opportunités et environnement favorable**

Les **capacités** d'influence et de recherche de changement sont profondément liées aux **possibilités** d'influence. Quand les possibilités d'influencer les politiques et les décideurs sont limitées, voire dangereuses, l'intervention de renforcement des capacités sera très différente d'une intervention qui se produit dans un environnement plus ouvert. Par exemple, dans les pays où il y a une liberté d'information, il sera plus facile d'entreprendre des activités de plaidoyer fondées sur des informations concrètes que dans les endroits où l'accès à l'information est plus limité. Il faut porter sur une carte et comprendre ces problèmes et adapter l'intervention de renforcement des capacités à l'environnement spécifique où elle a lieu.

Une façon de faire "idéale" est peut-être de travailler les deux côtés de l'équation ; se focaliser sur la capacité de plaidoyer des communautés et des organisations qui les représentent, tout en soutenant les capacités des cibles du plaidoyer, à savoir les représentants, les fonctionnaires et les parlementaires locaux, à réagir de façon constructive. L'article consacré, plus loin dans ce numéro, à SAVI décrit une approche innovante pour travailler à ces deux niveaux au Nigéria.

## **Que signifient des capacités renforcées de plaidoyer?**

Les interventions de renforcement des capacités de plaidoyer dépendent de l'idée précise que se fait le fournisseur de renforcement des capacités de ses enjeux. Idéalement, une capacité accrue rendra le plaidoyer efficace.

Mais qu'est-ce qu'un plaidoyer efficace? Les différents aspects d'un plaidoyer réussi ne sont pas toujours clairs et sont souvent contestés. Par exemple, si une politique a été modifiée à la suite d'une campagne, il faut se poser la question de savoir si elle l'a été de la façon espérée par les OSC? Le changement est-il assez radical et les changements seront-ils mis en œuvre sur le terrain à l'avantage des bénéficiaires? Ce que certains pourraient considérer comme un compromis de principe, d'autres pourraient le considérer comme une honteuse capitulation. En outre, dans quels délais peut-on mesurer le succès? Ce qui ressemble à un moment donné à une victoire peut rapidement ne plus l'être quand les politiques changent.

Lorsque les résultats sont à ce point contestés, il peut sembler presque impossible d'essayer d'évaluer le développement des capacités. Même si la pratique actuelle semble très faible, l'évaluation peut se faire. Si, quand on imagine un renforcement des capacités, on ébauche une feuille de route claire et plausible – ou une "théorie du changement" -, qui anticipe les mesures qui seront prises, il y a une chance raisonnable d'évaluer l'efficacité de l'intervention.

## **Un moment critique**

Un nombre grandissant d'anciennes OSC de services se lancent dans le travail de plaidoyer, soit de leur propre initiative, soit de celle de leurs bailleurs de fonds. Le moment est décisif pour réfléchir à la manière de garantir que les interventions de renforcement des capacités de plaidoyer sont efficaces et utiles. Nous devons regarder au-delà des individus et voir les capacités telles qu'elles se présentent dans toute l'entreprise, dans les réseaux d'OSC et l'environnement externe. Bien que ces idées ne soient pas très nouvelles, elles semblent l'être dans le domaine du renforcement des capacités de plaidoyer.

Trois aspects des interventions de renforcement des capacités de plaidoyer doivent être étudiés et planifiés, en particulier, le renforcement des capacités à différents niveaux, veiller à ce qu'il y ait une idée précise de l'efficacité de plaidoyer dans les différents contextes, et les effets du plaidoyer, à savoir les changements positifs intervenus dans la vie des bénéficiaires. Le plus important pour qu'une intervention de renforcement des capacités soit efficace, est que les organisations qui soutiennent la société civile soient conscientes de la

complexité du plaidoyer et qu'elles élaborent leurs stratégies de renforcement des capacités en comprenant bien le contexte de plaidoyer.

Chris Stalker  
Consultant indépendant  
campaign4impact@yahoo.com  
campaign4impact.org

En collaboration avec Rachel Smith et Dale Sandberg, INTRAC, et Jim Coe, Consultant indépendant

## Renforcement des capacités pour un plaidoyer centré sur les personnes

### **Nécessité d'un plaidoyer centré sur les personnes**

Comment déclencher des changements sociaux? La réponse idéale serait par des mouvements de masse non violents, mobilisés par une organisation veillant à ce que la définition des objectifs, l'élaboration des stratégies et le soutien du mouvement s'appuie sur la sagesse collective.

En réalité, les mouvements de masse sont rares et ceux qui peuvent réellement amener des changements le sont encore plus. Il faut de nombreux facteurs autres que la conscience des personnes pour former un mouvement, et il est rare qu'ils soient tous réunis pour captiver l'imagination des gens à grande échelle et pendant longtemps. Ces mouvements de masse pourraient peut-être se créer une fois dans une vie. En attendant, il faut stimuler le désir de changement, livrer les batailles de tous les jours et rester vigilant. Pour cela, le plaidoyer est le seul moyen disponible.

Le plaidoyer, par sa définition même, se pratique pour le compte de quelqu'un d'autre, ce qui traduit bien le problème essentiel, à savoir qu'il y a d'un côté les "spécialistes" et de l'autre, "les bénéficiaires". Pourquoi est-ce toujours nous qui devons faire quelque chose pour "eux", ou "nous" qui n'en faisons pas assez pour "eux"? Il faut en permanence être attentif à cette question, en particulier compte tenu de la logique de classe et de pouvoir dans laquelle la plupart d'entre nous, les professionnels du développement, travaillons.

Dans ce contexte, l'idée d'un plaidoyer centré sur la personne semble être une solution intéressante et positive. Le fait qu'il soit centré sur les personnes est une valeur, un processus qui, s'il est pratiqué correctement devraient rendre les spécialistes du plaidoyer inutiles. Il vise à renforcer les capacités des personnes, pour qu'elles deviennent leurs propres défenseurs.

### **Le mouvement d'apprentissage communautaire**

Une des méthodes utilisées par le Centre national des études de plaidoyer (NCAS) en Inde pour tenter de pratiquer un plaidoyer centré sur les personnes est ses initiatives au sein du Mouvement d'apprentissage communautaire (MAC). Le MAC est un processus grâce auquel l'information essentielle est directement communiquée aux personnes pour leur permettre de revendiquer leurs droits et de demander des comptes aux institutions de gouvernance.

Le concept et la pratique du MAC ont évolué au fil des ans, mais ses caractéristiques principales sont: la participation directe des personnes, une organisation de base commune, une personne ressource familiarisée avec les conditions locales, et le soutien du NCAS. Il ne s'agit pas d'un échange conceptuel ou théorique, mais d'un échange aux conséquences immédiates et concrètes dans la vie des participants: l'accès et la compréhension des

différentes dispositions prises par le gouvernement à leur rencontre. L'objectif de base est "l'apprentissage par la pratique et la pratique par l'apprentissage", ce qui signifie que chaque atelier est axé sur un apprentissage qui peut être appliqué immédiatement et dont l'expérience est rapportée à l'atelier suivant.

Un plan d'action détaillé est établi pour une période de 18 mois, on anime des ateliers résidentiels de deux jours consacrés au renforcement des capacités, du matériel est produit et distribué en fonction des besoins, et les procédures d'apprentissage en communauté dans les villages et le travail effectué entre les ateliers font l'objet d'un suivi. Ces procédures sont les mêmes que dans n'importe quelle bonne formation de renforcement des capacités, la différence étant dans la force de la formation, qui démystifie l'information et la confie aux personnes pour qu'elles puissent s'en servir immédiatement.

Le meilleur scénario est un groupe de personnes habituées à se réunir pour s'entraider, une organisation impliquée dans un travail de défense des droits, consciente du fait que ses parties prenantes seront lancées sur la voie de l'auto-dépendance, et une personne-ressource qui, en plus bien savoir les informations que les gens souhaitent et ont besoin d'avoir, croit en eux et en leur potentiel.

### **Leçons tirées des expériences du MAC**

Dans de nombreux contextes, le succès a été éblouissant et catégorique. Le NCAS est, à juste titre, fier d'avoir participé à ces MAC, où de nombreux villages ont été rajeunis par l'énergie des gens prêts à prendre leur vie en main, et ayant réalisé une juste mesure de changement. Une militante de terrain travaillant dans le Karnataka pour qu'un projet de garantie d'emploi soit mis en œuvre plus efficacement, a déclaré: "... *pour la première fois, l'élite rurale a vu les paysans sans terre - surtout des femmes - tous issus des castes inférieures, approcher ensemble du Gram Panchayat (assemblée du village obligatoire) et exiger, oui, exiger qu'on leur fournisse de l'emploi dans les 15 jours ...* "

Même là où les MAC ne se sont pas développés à ce point, en raison de l'absence d'une bonne personne ressource, de problèmes de compréhension dans l'organisation, ou d'un travail de terrain insuffisant de la part du NCAS, il y a eu de nombreuses retombées positives et l'idée a pris, même si le programme spécifique a échoué. Les individus ont immédiatement mis en pratique les connaissances et ont très rapidement compris le potentiel radical de la loi sur le droit à l'information. Dans un cas, deux jeunes hommes qui n'avaient participé qu'à deux ateliers, ont réussi à obtenir les bourses prévues pour les enfants de leur village, en déposant une demande au titre de la loi et en présentant les informations requises aux employés.

Les participants du MAC utilisent également les structures disponibles qui facilitent tout rassemblement de personnes à d'autres fins, comme les groupes de microcrédit, les mécanismes pour communiquer les apprentissages à d'autres. Il est intéressant de noter que l'écrasante majorité des personnes qui sont soucieuses de gagner du temps et qui prennent en charge les coûts de voyage pour assister à ces ateliers, sont des femmes.

Dans l'ensemble, une leçon que le NCAS peut tirer du MAC est que les initiatives de renforcement des capacités "centrées sur les personnes" - qui répondent aux besoins bien compris de la base - sont beaucoup plus satisfaisantes, et que certains bénéfices sont plus immédiats, qu'avec les formes de plaidoyer où il y a d'un côté les "spécialistes" et de l'autre, les "bénéficiaires".

Sehjo Singh  
Directeur du National Centre for Advocacy Studies, Inde  
[www.ncasindia.org](http://www.ncasindia.org)

# Découvrir du pétrole: bénédiction ou fléau? Leçons du plaidoyer auprès de l'industrie extractive<sup>1</sup>

La découverte de pétrole est souvent considérée comme une bénédiction, une chance pour les pays en développement de faire un bon en avant, au profit de tous leurs citoyens. Mais c'est malheureusement rarement le cas. Des commentateurs tels que Paul Collier avancent que l'abondance de ressources naturelles comme le pétrole peut, en réalité, être un obstacle majeur au développement. Elle est un 'piège' qui étouffe les autres activités économiques et débouche sur une mauvaise gouvernance, les coups d'État et les conflits.

Mais peut-on éviter ce scénario navrant? Quel rôle la société civile peut-elle jouer pour qu'il en soit autrement?

Publiez Ce Que Vous Payez (PCQVP) est une coalition de la société civile qui tente de trouver des solutions à ces problèmes en aidant les citoyens à obliger leurs gouvernements à rendre des comptes. En 2008-09, PWYP Norvège a travaillé avec 27 participants de la société civile issus de sept pays d'Afrique sur un programme de renforcement des capacités pour:

- Se mettre en cheville avec des experts sur les questions, développer des connaissances techniques sur le secteur pétrolier
- Renforcer les compétences de plaidoyer
- Donner l'occasion d'échanger des connaissances, des expériences et des outils.

Cet article résume les principales leçons tirées de cette expérience.

## 1. Accès à l'information

Il faut des données solides, crédibles pour que la société civile puisse élaborer des propositions fortes afin de mieux gérer les ressources pétrolières. Les enjeux sont importants et si 'les adversaires' peuvent pointer une erreur, ils peuvent également l'utiliser pour affaiblir toute l'argumentation.

Il est habituellement plus productif de cibler les gouvernements que les compagnies pétrolières pour obtenir de l'information. Les compagnies pétrolières se considèrent généralement comme responsables devant leurs actionnaires, alors que les gouvernements sont responsables, du moins en théorie, devant leurs citoyens.

Une autre démarche est de travailler avec des parlementaires et de renforcer leurs capacités à accéder à l'information, en utilisant leurs pouvoirs officiels de surveillance du gouvernement. Développer des relations informelles personnalisées avec des fonctionnaires du gouvernement peut mettre au jour des informations par des moyens détournés.

Quand la transparence fait gravement défaut, une tactique est de tenter de soutirer de l'information au gouvernement, en attirant l'attention du public sur la situation que l'on *imagine*. Si le gouvernement infirme les dires, les organisations de la société civile (OSC) peuvent demander un droit à l'information, qu'il devient alors difficile pour le gouvernement de refuser.

## 2. Sensibiliser le public

Il est difficile pour les gouvernements d'ignorer les mouvements de masse qui impliquent leurs propres populations. Un changement de l'opinion publique peut affecter son soutien au gouvernement et faire basculer les votes lors d'élections. La difficulté vient ici du fait que les

---

<sup>1</sup> Cet article se base sur la 'Praxis Note 52 – "Découvrir du pétrole: bénédiction ou fléau? Soutenir le plaidoyer de la société civile pour garantir que les bénéfices soient partagés", qui peut être téléchargée à l'adresse: [www.intrac.org/resources.php?action=resource&id=684](http://www.intrac.org/resources.php?action=resource&id=684)

questions relatives à l'industrie extractive sont souvent très techniques, à la fois pour les OSC qui travaillent sur la question et encore davantage pour le public.

Travailler en partant des expériences des gens est un point d'entrée fort. Cela s'avère moins pratique avant le début de la production, mais devient convaincant quand les populations locales commencent à voir les conséquences de l'extraction pétrolière.

Dans les contextes où les individus sont habitués à écouter respectueusement leurs 'experts', des réunions publiques informelles peuvent contribuer à stimuler le débat et à sensibiliser le public aux problèmes liés à l'industrie extractive.

### **3. Participation de la communauté**

Dès qu'une communauté connaît la question et est prête à agir, elle a besoin de soutien et de conseils sur la meilleure manière d'influencer la gestion du secteur pétrolier.

Les groupes cibles des campagnes de plaidoyer peuvent se poser des questions quant à la légitimité des acteurs de la société civile et quant à ceux qu'ils représentent. Face à cela, les événements de mobilisation de masse (par exemple, des concerts avec de grandes stars, etc.) prouvent qu'une campagne est largement soutenue.

### **4. Influencer les gouvernements**

On constate une tendance compréhensible dans le chef de la société civile à considérer le gouvernement comme étant 'l'ennemi'. Cependant, on peut parfois gagner davantage en nouant des relations avec des fonctionnaires et des politiciens sympathiques.

Organiser consciencieusement des rencontres avec des représentants du gouvernement peut également être plus porteur:

- Intégrer à la fois plus de membres conciliants et plus de membres polémistes (un 'bon' et un 'mauvais' flic) dans une délégation de la société civile
- Être à l'écoute du gouvernement et ne pas se contenter d'affirmer la position de la société civile
- Formuler les arguments dans le même langage que celui qui est utilisé par le gouvernement
- Présenter son argumentation en exploitant les informations financières sur les pertes encourues par les autorités via la perte de royalties et de recettes fiscales.
- Soumettre des propositions alternatives de la société civile indiquant les bénéfices que tirera le gouvernement
- Toujours terminer une réunion en convenant du suivi à apporter.

### **5. Développement des capacités**

Dans la sélection des participants, on a délibérément choisi un mélange de syndicalistes, journalistes, ONG et organisations défendant les droits des femmes. Même s'ils s'intéressaient à la même question, nombreux n'avaient pas collaboré l'un avec l'autre précédemment. Grâce au programme, diverses coalitions se sont créées au niveau du pays et un réseau régional a été mis en place, l'utilité d'associer leurs différentes méthodes et compétences ayant été reconnue.

La fourchette de pays sélectionnés a permis un échange d'expériences dans toute l'Afrique. Certains pays participants tels que le Nigéria et la Mauritanie produisent du pétrole depuis de nombreuses années, tandis que d'autres sont sur le point de commencer la production (Ouganda) et que d'autres encore se trouvent à la phase initiale de délivrance des licences aux entreprises de prospection (Zambie, Mozambique).

Les participants ont particulièrement tiré profit des outils permettant de négocier les aspects techniques de l'analyse fiscale et financière. Un intervalle de plusieurs mois entre chacun

des trois modules du programme a permis de mettre en pratique les enseignements et de réfléchir à l'expérience acquise.

## **Conclusion**

La plupart de ces enseignements ne s'appliquent pas exclusivement à la question du plaidoyer sur le pétrole, ou même des industries extractives plus généralement. En tant que telles, ces réflexions de praticien réaffirment en grande partie ce qui a déjà été constaté. On peut obtenir de meilleurs résultats en réfléchissant aux leçons tirées et en tentant de les appliquer: l'importance d'une base d'information solide, une communication claire de l'information au niveau local pour créer le dialogue, une volonté de nouer le dialogue avec le gouvernement en ayant une position claire et l'apprentissage par les pairs dans un programme de renforcement des capacités à long terme.

Rod MacLeod

Directeur des programmes et de la recherche, INTRAC  
rmaclod@intrac.org

## **Mettre en œuvre le changement – de quelles nouvelles compétences les ONGI ont-elles besoin pour favoriser réellement un plaidoyer au niveau national?**

En 2007-09, Oxfam GB a mis en œuvre une planification stratégique au sein de l'organisation. Chaque bureau national a produit une "Stratégie de changement nationale" qui s'est penchée sur la question: "Comment le changement se produit-il dans ce contexte et comment Oxfam peut-il y contribuer au mieux?". Ce faisant, l'intégration du plaidoyer dans la programmation nationale a été stimulée et a nécessité de nouveaux types de compétences de la part du personnel.

### **Élaboration de stratégies axées sur le changement progressif**

Depuis plus de dix ans, Oxfam GB met au point des idées sur la programmation qui mettent l'accent sur le changement social. La mission de l'organisation n'est pas seulement d'alléger la pauvreté, mais de l'éliminer, en contribuant aux changements qui s'attaquent à ses causes profondes. Les équipes de pays ont essayé de s'écarter de l'approche "au coup par coup", pour mettre sur pied des programmes comprenant une série de projets complémentaires se renforçant mutuellement, et visant à changer durablement le cours des choses pour les populations pauvres.

L'exercice entrepris par Oxfam GB en 2007 s'est inspiré de cette idée, tout en étant influencé par d'autres en vogue dans le secteur<sup>2</sup>. L'organisation s'est efforcée de mieux comprendre comment se produisent les changements au niveau national. Oxfam est connu pour ses activités de plaidoyer et ses campagnes au niveau mondial, notamment sur le commerce. Ce volet de ses activités reste important. Cependant, les nombreux changements qui ont l'impact le plus direct sur les populations pauvres se produisent au niveau national et sont amenés par les acteurs nationaux. L'exercice a stimulé la réflexion sur quelle serait la contribution d'Oxfam GB la plus indiquée pour favoriser ces changements et sur la meilleure façon de canaliser cette modeste contribution de façon à en optimiser les effets.

L'élaboration de stratégies, en réfléchissant à la façon d'amener progressivement le changement, est différente d'une planification stratégique traditionnelle. Cela exige une vision plus dynamique du contexte et une compréhension des changements et de l'alignement des forces qui peuvent contribuer à un changement positif pour les personnes

---

<sup>2</sup> Les études du DFID sur les moteurs de changement, les développements récents dans l'analyse de pouvoir et les stratégies d'économie politique examinent tous des questions du même ordre.



pauvres ou marginalisées, ou l'entraver. Ce processus intègre des éléments qui tiennent davantage du plaidoyer et de la planification de campagne.

## Résultats

Comme c'est souvent le cas avec les exercices de planification stratégique, le processus en soi était la plupart du temps plus important que les documents produits. Il était essentiel de faire communiquer les équipes en dehors de l'organisation, de se parler les uns aux autres et de confronter les hypothèses. Simplement poser les bonnes questions, et dans ce cas, "comment le changement pourrait-il se produire ici?" a permis de déboucher sur de nouvelles idées et formes de programmation.

Mettre l'accent sur le changement a entraîné une meilleure intégration des activités de plaidoyer dans la programmation au niveau national et une tentative d'articuler plus clairement le rôle d'Oxfam dans le changement. Il n'en a pas résulté de recette à appliquer en toute situation, mais on a pu constater quelques changements et exemples intéressants. Il s'agit notamment de:

- la réduction de la taille du programme sur le terrain, tout en mettant l'accent sur des stratégies permettant d'exploiter davantage les informations fournies par le programme pour soutenir le travail d'influence dans un secteur ou sur un problème particulier. Au Vietnam, ce modèle de changement a été résumé dans la phrase, "*innover, défendre, reproduire*".
- Plus d'insistance sur le travail d'interface entre la société civile et l'État. Par exemple, en Russie, aider les organisations partenaires à se faire entendre dans les instances utiles et de la manière adéquate par le gouvernement, a permis que les personnes handicapées ne soient plus tenues de s'inscrire chaque année, a amélioré considérablement l'enregistrement et l'accès de nombreuses personnes vulnérables aux services de santé essentiels.
- Un investissement accru dans les alliances et coalitions pour le changement, en étant plus ouverts à des partenaires non traditionnels. Par exemple, au Malawi, Oxfam a fourni à des partenaires des compétences et un appui pour une campagne nationale qui a eu un grand retentissement à l'approche des élections de 2009. Cette campagne intitulée '50 / 50', visait à augmenter le nombre des candidatures de femmes au Parlement.

## Nécessité de nouvelles compétences professionnelles

Les nouveaux types de planification ont diversifié les types de compétences requises de la part des équipes de pays et du personnel de programmes.

## Connaissances politiques et compréhension du pouvoir

La connaissance du contexte est essentielle pour analyser le changement. Souvent, les ONGI se concentrent sur les aspects plus formels de l'élaboration de la politique et des institutions, au lieu de s'attacher à comprendre de quelle manière le pouvoir *caché ou invisible*<sup>3</sup> est subtilement utilisé pour contrôler les agendas ou orienter les significations. Le personnel national peut jouer un rôle important en améliorant l'analyse des dynamiques de pouvoir et en identifiant les nouvelles opportunités.

## Passer d'agent d'exécution de projet à facilitateur et créateur de coalition

Intégrer des stratégies de plaidoyer exige du personnel qu'il développe des compétences allant au-delà des compétences habituelles de gestion et de suivi des projets. Parmi celles-ci: des compétences reconnues de plaidoyer comme le travail de lobbying et de campagne, mais comme les programmes cherchent à former des alliances et des coalitions, le personnel a tout autant besoin de compétences non techniques telles que l'animation, la diplomatie, la capacité à gérer le conflit et à former des consensus.

---

<sup>3</sup> Ces termes sont étudiés dans *Making Change Happen: Power: Concepts for Revisioning Power for Justice, Equality and Peace*. Just Associates (2006) [www.justassociates.org](http://www.justassociates.org)

Par exemple, Oxfam a aidé en Colombie des coalitions de partenaires et des organisations de producteurs à influencer le Plan de fourniture alimentaire pour Bogota, attribuant un rôle beaucoup plus important aux petits producteurs. Dans un contexte de grande méfiance entre les mouvements de producteurs et les autorités locales, Oxfam a joué un rôle déterminant, en aidant à ouvrir les portes et en encourageant les acteurs à se réunir, ce qui a été un exercice d'équilibre délicat. Le personnel devait avoir les compétences et la sensibilité nécessaires pour soutenir les acteurs locaux plutôt que de prendre leur espace et la direction des opérations.

### **Renforcer les capacités**

Comment faire dans ce cas pour renforcer les capacités du personnel et des équipes? Voici quelques-unes des stratégies utilisées par Oxfam.

- **Recrutement** - investir expressément dans un plus grand nombre d'employés ayant des compétences de plaidoyer. Il peut s'agir d'agents de plaidoyer généraux qui accompagnent tout un programme national, mais aussi de personnel de recherche et de chargés de politique qui travaillent au sein d'un programme sur des questions spécifiques.
- **Formation** - formation formelle et meilleur accès aux ressources en ligne.
- **Encadrement et accompagnement** - Oxfam a tenté d'encourager l'encadrement et l'accompagnement plus que la formation, en particulier entre le personnel de l'équipe centrale de campagnes et les programmes nationaux spécifiques, ainsi que les échanges entre pays et programmes.
- **Financement** - investir davantage dans les activités de plaidoyer et structurer les budgets de façon à permettre aux programmes de tirer parti des nouvelles opportunités.
- **L'équipe de développement** - même s'il est important de renforcer les compétences individuelles, il est également important d'essayer d'encourager les équipes à analyser, lire et réfléchir à leur contexte collectivement.

Clare Moberly  
Directeur du service conseils et formations, INTRAC  
cmoberly@intrac.org

## **Renforcer l'influence des citoyens et la responsabilité de l'État au Nigéria**

Il s'agit d'un scénario familier. Même lorsque les programmes de plaidoyer ont toutes les caractéristiques du succès, ils peuvent s'avérer inefficaces si les personnes ciblées ne peuvent pas répondre positivement. Conscient de cela, le DFID a conçu son "Initiative responsabilisation de l'État et influence (SAVI) au Nigeria pour fonctionner avec la société civile et le gouvernement simultanément, afin de renforcer en même temps la "demande" et "l'offre".

### **Qu'est-ce que SAVI?**

Le changement au Nigeria est mu par des forces œuvrant à la fois au niveau de la société civile et du gouvernement d'État. SAVI fait partie d'un programme beaucoup plus vaste de soutien du DFID au Nigéria. Il vise, à travers le renforcement des capacités de partenariats de plaidoyer thématiques, à promouvoir une utilisation plus performante et efficace des ressources pour atteindre les OMD.

Il le fait en ouvrant la voie et en encadrant des "partenariats de plaidoyer" qui, autour de questions spécifiques, entendent permettre aux citoyens (la demande) de se faire entendre afin d'influencer la prise de décision du gouvernement de l'État, et améliorer l'obligation de

rendre des comptes de ceux qui détiennent l'autorité envers les citoyens (l'offre). Fondamentalement, il s'agit de promouvoir les relations entre les organisations de la société civile, les médias et les Assemblées législatives de l'État.

SAVI est un projet portant sur une durée de six ans, qui a été mis en place en novembre 2008 et qui opère actuellement dans cinq États du Nigéria: Jigawa, Kano, Kaduna, Enugu et Lagos. Ces États sont considérés comme ayant une volonté politique de réforme et le potentiel pour promouvoir des systèmes durables de bonne gouvernance. Dans la première phase de SAVI, une analyse d'économie politique a été effectuée afin d'identifier les questions clés qui ont orienté l'élaboration du programme dans ces cinq États ciblés par le DFID.

### **Un plaidoyer efficace du côté de l'offre et de la demande**

INTRAC s'est employé à fournir un appui à SAVI, en particulier en ce qui concerne la formation et le développement des partenariats de plaidoyer. Quels sont les points de repère d'un plaidoyer efficace qui définissent ces partenariats? SAVI décrit un plaidoyer efficace comme étant:

1. **Thématique** – il traite d'un problème concret que les individus peuvent comprendre, relier et auquel ils s'associent
2. **A un rôle moteur**– il s'inspire de questions déjà reconnues comme prioritaires à la fois par la société civile et le gouvernement d'État
3. **Fondé sur des éléments concrets** – fiables, bien analysés
4. **Planifié de façon stratégique** – bien ciblé, programmé et présenté par l'intermédiaire des médias utiles
5. **En partenariat** – réunit des acteurs clés de la société civile, des médias et du gouvernement d'État qui sont concernés par la question, pour constituer des alliances pour planifier, financer et traiter ensemble la question
6. **Civilisé** – il vise à susciter un dialogue constructif avec les gouvernements d'État, notamment en réclamant des droits par la négociation plutôt que par l'hostilité
7. **Reproductible** – en utilisant les moyens à disposition sur le terrain, en les renforçant pour laisser des fondations durables, dont d'autres pourront tirer les enseignements et les appliquer à d'autres questions, et en soutenant le renforcement de la mémoire institutionnelle.

Un aspect essentiel de ce travail est d'admettre que même si la "demande" de plaidoyer est bonne, il faut une capacité à y répondre pour que le changement ait lieu. Par conséquent, tandis que SAVI travaille en collaboration avec la société civile et les assemblées législatives de l'État à renforcer l'efficacité du côté de la demande, d'autres programmes du DFID dans le pays travaillent directement avec les ministères pour renforcer l'offre afin qu'elle réponde mieux aux attentes et besoins des citoyens. Les programmes dans le pays consistent, entre autres, à soutenir les initiatives de gouvernance pour aider les États à fonctionner plus efficacement (SPARC), d'éducation (ESSPIN), de santé (PATHS2) et à soutenir la création de croissance économique (GEMS).

Alors, en quoi SAVI et les programmes de niveau de l'État sont-ils liés? Chaque programme a son propre résultat. Étant donné que SAVI et les programmes dans le pays travaillent souvent avec les mêmes acteurs, cette structure a été développée pour mettre ces acteurs et leur relation aux autres au centre de cette structure et non SAVI. Il en est ressorti un cadre pour étudier et soutenir conjointement le processus de "gouvernance participative" en vue d'une meilleure prestation de services.

### **L'importance de la participation et du contexte**

Les membres des partenariats de plaidoyer de SAVI font remarquer la différence positive entre leur expérience avec SAVI et leurs expériences précédentes avec les bailleurs de fonds internationaux. Une grande partie du succès de SAVI à ce jour, y compris d'après les

analyses du DFID, tient à sa **façon** de travailler. Les expériences précédentes ont montré qu'en se mettant au centre du processus, les résultats attendus peuvent être irréalistes.

En revanche, chaque équipe de SAVI dans un pays est soutenue par une aide technique nationale et internationale pour mettre au point des plans et cadres logiques de façon participative. Cette démarche a largement encouragé l'appropriation et la compréhension, notamment de l'égalité des sexes et de l'inclusion sociale. Le fait de comprendre le contexte la facilite. Chaque état où il y a une initiative SAVI est confronté à des opportunités et contraintes diverses quant à la possibilité de s'exprimer et la responsabilité. Dès lors, chaque équipe dans le pays a développé un cadre logique propre et des échéances adaptées à sa propre situation.

Compte tenu du fait que la démarche de SAVI se concentre en premier lieu sur l'établissement de partenariats et la réalisation d'analyses situationnelles participatives, avant de discuter de l'action de plaidoyer, certains peuvent trouver les méthodes de SAVI lentes et déroutantes. Pour certains, les méthodes de SAVI pourraient désapprendre une série d'attentes sur le fonctionnement habituel des projets du donneur. Cela a nécessité beaucoup de confiance à la fois de la part du personnel de SAVI et des autres personnes associées aux partenariats de plaidoyer, mais c'est en particulier l'encadrement central et la simplification de la démarche de SAVI qui ont donné des résultats prometteurs.

Selon SAVI, insister sur le renforcement des deux côtés de l'équation du plaidoyer, créer des partenariats entre différents acteurs et mettre l'accent sur les méthodes participatives, donnent plus de poids à la demande, augmentent l'obligation de rendre compte du côté de l'offre et des deux côtés, on prend de plus en plus conscience des avantages mutuels de cette façon de faire.

Jan Knight

Conseiller technique international de SAVI – Conseiller renforcement des capacités  
jknight@intrac.org