



Plaidoyer pour l'évaluation Document synthèse

Note

- Ce document constitue un résumé de certains aspects de la trousse d'outils produite en 2013 par le Groupe de travail de l'initiative d'EvalPartners sous la responsabilité de Marco Segone (UNWomen et coresponsable d'EvalPartners), de Tessie Catsambas (OICE-AEA), et de Neha Bhandari Karkara.
- Cette trousse est accessible en ligne (<http://www.mymande.org/evalpartners/advocacytoolkit>), en anglais.
- Ce document a été utilisé une 1^{re} fois lors de l'atelier visant le renforcement de capacités institutionnelles des VOPEs lors de la Conférence de l'AfrEA à Yaoundé, Cameroun en mars 2014.
- La traduction en français a été assumée par Tessie Catsambas (OICE-AEA), Marie Gervais (OICE-RFE-SQEP) et Ann Royer (SQEP).

Table des matières

Résumé.....	2
Conception du message	2
Médias	4
Médias sociaux	4
Clarification des résultats souhaités pour un plaidoyer pour l'évaluation	5
Équité et genre.....	7
Partenariats.....	7
Gestion des connaissances dans le plaidoyer.....	9

Résumé

9 questions pour la planification stratégique du plaidoyer

1. Que voulons-nous? (Buts)
2. De qui pouvons-nous l'obtenir? (Auditoires)
3. Qu'ont-ils besoin d'entendre? (Messages)
4. De qui ont-ils besoin de l'entendre? (Messagers)
5. Comment pouvons-nous leur faire entendre? (Livraison)
6. Que possédons-nous? (Ressources, forces)
7. Que devons-nous développer? (Défis, lacunes)
8. Par où devons-nous commencer? (Premiers pas)
9. Comment saurons-nous si cela fonctionne ou non? (Suivi et évaluation)

Conception du message

Les règles suivantes peuvent vous aider à choisir le contenu de votre message.

Il est important de :

- **Connaitre votre auditoire** : Découvrez ce qu'ils savent, quels sont leurs préoccupations, leurs valeurs et leurs priorités, le type de preuve qu'ils recherchent et le langage qu'ils utilisent.
- **Connaitre l'environnement politique et son contexte** : Quelles sont les sujets qui portent à controverse, les grandes questions et les craintes exprimées? Est-ce que ces sujets pourraient affecter vos messages ? Qu'est-ce qui est considéré à gauche, à droite ou au centre?
- **Garder vos messages simples et brefs** : Assurez-vous que quelqu'un qui ne connaît pas le sujet puisse le comprendre aisément. Évitez le jargon. Ceci est particulièrement important lorsqu'on met en évidence certaines questions plus techniques relatives au suivi et à l'évaluation.
- **Utiliser des histoires vraies et des citations** : Le facteur humain permet de concrétiser un problème ou une question. Les citations et les histoires personnalisent les difficultés rencontrées par les personnes concernées. De plus, elles aident à rendre le message pertinent à un niveau local en présentant des informations relatives au contexte ce qui sera plus facilement compris par votre auditoire.
- **Utiliser un langage précis et puissant ainsi que des verbes actifs** : Par exemple, parler de «valoriser» l'évaluation.

- **Utiliser les faits et les chiffres avec précision et présentez-les de manière créative** : Les faits que vous choisissez et la façon dont vous les présentez sont très importants. Dites « *une politique sur trois échoue parce qu'il n'y a pas eu d'investissement dans le suivi et l'évaluation* », plutôt que « *30 % des politiques sont un échec* ». Ce sont les mêmes faits mais présentés de façon plus claire.
- **Adapter le message au milieu** : Chaque média possède ses propres forces et limites. Par exemple, les sons, les voix et les différents bruits de fond seront très importants lors de la diffusion de votre message à la radio, alors que l'élément visuel de votre message sera crucial à la télévision ainsi que sur Internet.
- **Laisser votre auditoire comprendre par lui-même** : Ne fournir que les informations de base car en fournir trop peut paraître dogmatique et peut vous faire perdre l'attention de votre auditoire.
- **Encourager votre auditoire à prendre des mesures concrètes** : Vous devez être clair sur les actions que désirez que votre auditoire - qu'il s'agisse de décideurs politiques ou de la société civile – retienne pour soutenir votre cause. Offrez des suggestions simples, par exemple, demandez « *d'appuyer le projet d'évaluation au Parlement* », « *de signer la pétition en ligne pour la politique nationale d'évaluation.* ».
- **Présenter des solutions possibles** : Toujours expliquer à votre auditoire ce que vous proposez de faire de façon à favoriser une meilleure utilisation de l'évaluation et de simplifier le tout. Un exemple : « *Le gouvernement a besoin de démontrer son engagement envers la politique nationale d'évaluation en allouant les fonds appropriés pour son implantation.* ».

Auditoire	Message
Membres du Parlement, législateurs	<p>Utiliser des éléments probants de l'évaluation donnera plus de poids aux arguments politiques.</p> <p>L'évaluation peut démontrer que votre stratégie fonctionne depuis le début.</p> <p>Utiliser l'évaluation pour démontrer que les politiques gouvernementales et les dépenses encourues œuvrent à créer une vie meilleure.</p>
Ministère des Finances	L'investissement dans l'évaluation est rentable dû à l'amélioration de l'efficacité dans l'allocation des ressources.
Directeurs de la planification	Ce qui ne peut être évalué ne peut être géré. Mettez l'évaluation à l'avant-plan pour améliorer la planification des politiques et la prise de décision.
Groupe de donateurs	Une meilleure évaluation permettra d'améliorer l'allocation et le suivi des dons.
Société civile	<p>Plaidez sur la base de l'évaluation.</p> <p>Collaborez avec votre VOPE local pour promouvoir la qualité de l'évaluation</p>

Médias	Une meilleure évaluation permettra de tenir le gouvernement responsable de ses politiques.
Public en général	Les gouvernements peuvent être tenus responsables en utilisant les résultats des évaluations.
Secteur privé / investisseurs	Une meilleure utilisation de l'évaluation permettra d'améliorer la prise de décision, la productivité et l'efficacité et ainsi conduire à de plus grands profits.

Médias

En fournissant aux médias les questions pertinentes à poser aux décideurs, les journalistes peuvent jouer un rôle important dans l'augmentation de la prise en compte de données probantes dans l'élaboration des politiques. Ainsi, grâce à un dossier de presse ou une formation des médias, les journalistes pourraient être préparés avec des questions d'évaluation spécifiques à demander à un fonctionnaire du gouvernement lors d'une discussion sur une initiative politique. Voici des exemples :

- Quelle est la politique gouvernementale et comment se compare-t-elle à celle d'autres pays?
- Comment allez-vous recueillir les preuves que cette politique fonctionne?
- Comment allez-vous vous assurer que cette preuve servira pour prendre des décisions politiques et allouer des budgets?

Quand un gouvernement ou un ministre annonce que leur politique ou programme est une réussite, les journalistes pourraient poser les questions suivantes :

- Comment la politique a-t-elle été évaluée?
- Qui a réalisé cette évaluation?
- Comment les divers groupes d'intervenants ont-ils été impliqués?
- Quelles étaient les questions clés de l'évaluation et quelles ont été les sources de données?
- Comment allez-vous vous assurer que ces données seront utilisées lors de la prise de décision associée à cette politique?

Médias sociaux

La première étape dans l'utilisation des médias sociaux est de créer un plan. Inclure les questions suivantes dans votre plan :

- 1. Que voulez-vous accomplir?** Votre but est-il spécifique (faire connaître un événement tel que le lancement de la politique nationale d'évaluation) ou plus large (développer et partager avec une communauté ou une coalition de professionnels en l'évaluation)?

2. **Quel est votre public cible?** Communiquez-vous principalement avec des gens qui sont déjà familiers, en tant que membres et partenaires, avec votre travail comme OSC/VOPE? Ou êtes-vous à la recherche de membres et de partenaires provenant d'une stratégie de plaidoyer plus vaste?
3. **Quelles sont les plateformes de médias sociaux que vous privilégiez?** Cette décision doit être guidée par vos objectifs et votre public cible. Il existe plusieurs plateformes de médias sociaux, mais il est préférable d'en utiliser qu'une ou deux. Les plateformes de médias sociaux émergent rapidement, en voici quelques exemples :

 Blogging (www.wordpress.org)
 Micro-blogging (www.twitter.com)
 Partage de vidéos (www.youtube.com)
 Partage de photos (www.flickr.com) (www.pinterest.com)
 Podcasting (www.blogtalkradio.com)
 Cartographie (www.maps.google.com)
 Réseau social (www.facebook.com)
 Réseau professionnel (www.linkedin.com)
 Social voting (www.digg.com)
 Social bookmarking (www.delicious.com)
 Lifestreaming (www.friendfeed.com)
 Wikis (www.wikipedia.org)
 Mondes virtuels (www.secondlife.com)
 Réseaux sociaux sur mesure (www.ning.com)

Clarification des résultats souhaités pour un plaidoyer pour l'évaluation

Des objectifs **SMART** et des résultats intermédiaires (et orientés vers le changement).

Vos objectifs et vos résultats intermédiaires doivent être **SMART** - spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes, appuyés par des ressources, pertinents et limités dans le temps. Ils devraient également être orientée vers le changement plutôt que axé sur les activités. Ils devraient décrire le changement que vous souhaitez apporter, pas ce que vous comptez faire. Le changement doit être quantifié et le résultat provisoire devrait indiquer qui va le faire et quand. Par exemple :

Objectif initial : Mobiliser le gouvernement à investir dans une politique nationale d'évaluation.

Objectif SMART : Aider le Ministère de la planification à élaborer une politique nationale d'évaluation d'ici 2015.

Spécifique : Attention au jargon ou à la rhétorique. La terminologie en évaluation peut être technique. Dites ce que vous voulez dire dans les termes les plus clairs possibles. Méfiez-vous des mots qui peuvent être interprétés de diverses façons, des mots comme : responsabilisation, transparence, etc. Si vous les utilisez, précisez ce que vous voulez dire.

Mesurable : Soyez aussi précis que possible quant au qui, quoi, où, quand et comment. Par exemple, un résultat provisoire pourrait être « *sensibiliser les élus sur la nécessité d'une évaluation* ». Lorsque c'est possible, il est bon d'estimer le nombre d'élus que vous prévoyez mobiliser, les actions prévues et l'étendue géographique de votre effort.

Les résultats intermédiaires qui font référence à un état d'esprit et un processus, comme « *sensibiliser* », sont presque impossibles à mesurer, car ils sont subjectifs. Ainsi, lorsque vous utilisez des mots qui font référence à un état d'esprit, vous devez vous demander : Que doit faire une personne « *sensibilisée* » ? « *Sensibiliser* » par rapport à quoi ? Utilisez vos réponses pour formuler vos objectifs et vos résultats intermédiaires plus clairement.

Réalizable : Plus vous serez précis sur le qui, quoi, où, quand et comment et plus vos objectifs et vos résultats intermédiaires seront réalisables.

Réaliste, appuyé sur des ressources et pertinent : Changer les attitudes et les comportements est une entreprise de longue haleine. Soyez réaliste lorsque vous décidez du nombre de personnes que vous prévoyez influencer. Des objectifs réalistes doivent être réalisables dans le délai prévu et tenir compte des limites de votre financement et de votre personnel. Assurez-vous que les résultats intermédiaires, s'ils sont atteints, seront suffisants pour atteindre votre objectif de plaidoyer.

Lié au temps : Un résultat intermédiaire clair devrait inclure un échéancier précis dans lequel le changement doit être réalisé (dans 2-3 ans, ou plus si le résultat intermédiaire est plus ambitieux). Rappelez-vous que le délai doit aussi être réaliste.

Orienté vers le changement : Votre résultat intermédiaire devrait être formulée en termes de ce que vous espérez réaliser et non ce que vous comptez faire. Pensez au changement que vous voulez apporter. Par exemple, le résultat intermédiaire « *les décideurs x, y et z démontreront l'importance d'une prise de décision basée sur les données probantes en soutenant les demandes pour adopter la politique nationale d'évaluation* » est orienté vers le changement, tandis que « *sensibiliser les décideurs envers l'évaluation* » est axé sur les activités.

Défis pour le suivi et l'évaluation du plaidoyer

Le temps. Le travail de plaidoyer peut prendre plusieurs années avant que l'objectif de créer un environnement propice à l'évaluation ne soit atteint. Habituellement, les projets des donateurs sont beaucoup plus courts que le temps nécessaire pour compléter une campagne de sensibilisation et d'observer l'impact des changements de politique. Il est donc nécessaire d'identifier des résultats intermédiaires. En raison de la longue durée de mise en œuvre de la démarche de plaidoyer, les ressources ne sont pas toujours disponibles pour poursuivre cette démarche à long terme.

Complexité. Le plaidoyer pour la création d'un environnement propice à l'évaluation comporte de nombreux éléments, allant du lobbying et du travail des médias au suivi de la mise en œuvre et de l'impact des politiques d'évaluation.

Attribution. Le plaidoyer pour la création d'un environnement propice à l'évaluation ne peut se faire seul, mais nécessite la contribution de plusieurs acteurs. Un changement de politique peut également être influencé par des événements externes. En conséquence, il est généralement impossible d'identifier la causalité, c'est à dire de prouver qu'un acteur ou une activité particulière a eu un effet direct. Une solution à ce défi est de se concentrer sur la contribution plutôt que l'attribution. En d'autres termes, de centrer l'analyse sur l'identification des influences probables et d'évaluer l'influence globale que la campagne semble avoir eu (Patton, 2008).

Imprévisibilité. En raison de forces externes, ceux qui font le plaidoyer peuvent tout faire correctement dans une campagne et ne pas atteindre l'objectif fixé. Le plaidoyer n'est pas nécessairement linéaire et il peut y avoir des retours en arrière ou des arrêts si la campagne est entravée par d'autres événements. Les réussites ne sont pas gravées dans le roc et peuvent être inversées.

Évolution des stratégies et des objectifs. Les stratégies de plaidoyer doivent s'adapter à l'actualité et être ouvertes au compromis. En conséquence, les résultats intermédiaires de plaidoyer peuvent changer au fil du temps et faire en sorte qu'au moment de l'évaluation, les résultats obtenus ne correspondent plus à ceux prévus à l'origine.

Équité et genre

L'importance d'inclure les perspectives d'équité et de genre dans l'évaluation

Pourquoi l'équité est-elle importante ?

- L'iniquité constitue une violation des droits de l'homme.
- L'iniquité est l'un des obstacles majeurs à tirer parti de la richesse de la diversité.
- L'iniquité peut conduire à des conflits et à de l'instabilité politique.
- L'iniquité prolongée peut conduire à la « *normalisation* » de l'inégalité.
- L'équité a un impact positif significatif sur la réduction de la pauvreté et l'atteinte de résultats en développement et justice sociale.
- L'équité a un impact positif dans la construction d'une société équitable, politiquement stable, économiquement forte et démocratique.

Partenariats

Renforcer les partenariats pour influencer les politiques et les systèmes d'évaluation

- Lorsque les partenaires sont sélectionnés avec soin, ils peuvent apporter de nouvelles perspectives, des compétences, des forces et des ressources pour le plaidoyer en évaluation.
- Si les partenariats ne sont pas bien organisés, ils peuvent drainer les ressources et saper les efforts de plaidoyer des membres. Une analyse minutieuse et délibérée est nécessaire pour déterminer quelles opportunités doivent être saisies ou refusées pour construire des partenariats de plaidoyer en évaluation.

- Les partenariats prennent de nombreuses formes. Ils peuvent être formels ou informels, temporaires ou permanents. De nombreux termes sont utilisés, comme alliances, coalitions ou réseaux pour décrire les partenariats.
- Il n'existe pas de manière spécifique pour structurer un partenariat efficace pour le plaidoyer en évaluation. Le choix du type de partenariat qui sera le plus efficace pour une OSC/VOPE dépend de la nature de l'organisation, de son contexte et de ses objectifs de plaidoyer.
- Construire et gérer des partenariats nécessite d'être clair sur la visée du plaidoyer en évaluation et de définir les critères d'adhésion au partenariat, sa portée, ses objectifs et ses priorités en matière de plaidoyer ainsi que d'articuler clairement les rôles, les responsabilités et le code de conduite. Cela exige également d'évaluer les progrès réalisés par le partenariat et d'apporter des changements aux modalités du partenariat lorsque cela est nécessaire.

Faire participer les élus à la construction d'une culture en évaluation

Les élus peuvent allouer des ressources provenant des budgets nationaux pour l'évaluation, établir de solides orientations pour une politique nationale de l'évaluation et débattre, modeler et donner force à des lois et politiques qui protègent les personnes en se basant sur des évaluations. Ils peuvent poser des questions difficiles, exiger des réponses et tenir les gouvernements, les industries et la société civile responsables. C'est pour ces raisons qu'un nombre croissant d'OSC, de VOPEs et d'autres intervenants s'engagent fortement avec les élus.

Dix raisons pour les élus de s'engager dans un processus national d'évaluation des politiques :

1. Les élus ont leur pays à cœur et tiennent à le doter d'un leadership, d'une vision et le guider dans la bonne direction. Cette vision et direction doivent être basées sur des données probantes.
2. En raison des procédures parlementaires, les élus sont les premiers à approuver / allouer les ressources pour les initiatives de développement de leur pays. Par conséquent ils devraient être les premiers à être informés des résultats d'évaluation sur les plus récentes initiatives et programmes de développement démontrés efficaces afin que les ressources du pays soient judicieusement investies
3. Les élus ont la possibilité et le pouvoir de superviser et de remettre en question toutes les initiatives de développement ou utilisation de fonds publics dans le pays. Par conséquent les données et informations pertinentes sont utiles au Parlement pour assurer le suivi des initiatives.
4. Les élus jouent un rôle clé dans toutes les lois et politiques du pays. D'où l'importance d'avoir des lois et des politiques basées sur des éléments de preuve ainsi elles seront utiles et contribueront à faire une différence dans le pays.
5. Les élus représentent l'intérêt des citoyens et devraient donc répondre à leurs demandes. Pour ce faire, ils ont besoin d'informations justes et à jour.
6. Les élus sont membres de différentes commissions parlementaires qui examinent l'utilisation efficace des fonds par les institutions publiques. Pour participer efficacement à ces comités et poser les bonnes questions, les élus ont besoin d'informations sur l'efficacité et l'efficacités de l'utilisation des fonds publics.

7. Les élus doivent préserver l'équité et les droits humains. Ces mesures d'équité et de droits humains ne peuvent être maintenues qu'avec de bonnes données et cela passe par l'évaluation.
8. Les élus soutiennent l'exécutif qui, à son tour, dépend du Parlement afin d'adopter des lois et allouer les ressources. Les élus jouent donc un rôle clé pour influencer l'exécutif dans la mise en place d'une politique nationale en évaluation.
9. Chaque pays a des objectifs qui doivent être évalués dans le cadre des « *Objectifs du Millénaire* » et chaque pays doit se fixer des objectifs qui exigent un ensemble d'indicateurs dans le cadre des « *Objectifs de développement durable* ». D'où l'importance d'avoir un cadre de suivi et d'évaluation global pour le pays en lien avec la politique nationale en évaluation.
10. Les élus ont des termes limités et doivent se faire réélire pour poursuivre leur service à la population. Il serait donc très utile pour les élus de retourner vers leurs électeurs avec des résultats concrets ou des réalisations provenant de leur mandat actuel. Pour cela les élus ont besoin de données d'évaluation pour présenter les résultats de leurs accomplissements.

Gestion des connaissances dans le plaidoyer

- La gestion des connaissances et l'utilisation de données probantes rendent efficace le plaidoyer pour l'évaluation, améliore la visibilité du travail de plaidoyer de l'organisation, améliore la création d'un réseau et permet un dialogue à l'interne pour soutenir la communication externe.
- Les OSC et VOPEs devraient élaborer des stratégies de gestion des connaissances qui incluent des processus, des mécanismes, des rôles et des responsabilités clairement définis. Ces stratégies de gestion devraient avoir des liens et être cohérent avec la stratégie de plaidoyer pour l'évaluation.

Collecte de fonds pour le plaidoyer

La collecte de fonds pour le plaidoyer fait aussi partie de l'agenda de plaidoyer. Les façons de mobiliser des ressources pour le plaidoyer comprennent le fait d'influencer les donateurs et les institutions pour financer certaines questions, d'encourager les sympathisants à donner au plaidoyer, d'accepter des fonds provenant du secteur privé et le partage de ressources entre les partenariats et coalitions. Il s'agit d'un domaine qui peut bénéficier de la création de partenariats stratégiques. L'ajout du plaidoyer à une source de financement plus importante peut également fournir des ressources supplémentaires. Par exemple, le plaidoyer sur la promotion de l'utilisation de l'évaluation dans l'élaboration des politiques pourrait être rattaché au développement des objectifs de développement durable qui bénéficiera d'un financement stable après 2015.

À bien des égards, la collecte de fonds se fait en parallèle au processus de plaidoyer : vous devez fixer des objectifs réalistes, cibler vos publics, élaborer des messages persuasifs pour les rejoindre, construire des alliances et des relations de confiance et utiliser les leviers décisionnaires des institutions donatrices. Trop souvent, la collecte de fonds est considérée comme la dernière tâche à réaliser dans l'agenda mais, sans ressources, votre effort de plaidoyer n'ira pas loin. Par conséquent, la recherche de fonds doit être intégrée dès le départ à votre planification stratégique.

Quelques points à retenir lors de toute collecte de fonds :

- Les lois qui régissent les dons varient d'un pays à l'autre. Par conséquent, faites des recherches préliminaires avant de commencer à solliciter des contributions.
- N'oubliez pas de vérifier soigneusement tous les bailleurs de fonds potentiels. Parfois, certains organismes souhaitent soutenir les initiatives de leurs communautés, cependant les bailleurs de fonds peuvent avoir un agenda qui leur est propre ou certaines conditions rattachées à leurs dons. Assurez-vous que ces conditions ne compromettent pas vos objectifs de plaidoyer.
- En fonction de l'organisme donateur, certains types d'information ainsi que le langage et le style de présentation permettront d'obtenir une réponse positive de la part des sources de financement. Effectuez une recherche sur chacun de vos bailleurs de fonds potentiels afin d'en apprendre davantage sur leurs intérêts et leurs préférences particulières. Les bailleurs de fonds aiment généralement :
 - Une organisation ou coalition gérée de manière efficiente et efficace ;
 - Avoir accès aux informations budgétaires des dernières années ainsi qu'aux projections futures de l'OSC / VOPE ;
 - Avoir des exemples de projets réussis ;
 - Voir la mise en place d'une stratégie indiquant une chance raisonnable d'atteindre les objectifs de plaidoyer ;
 - Voir ce qui distingue votre travail de celui d'autres organisations ;
 - Être dans le même domaine que celui de votre organisation ;
 - Comprendre les raisons pourquoi vous croyez que votre travail est important et nécessaire ;
 - Avoir une description des réalisations effectuées grâce aux contributions précédentes ;
 - Avoir des informations sur les succès de plaidoyer remportés par les membres du groupe.