

Avancement de la microfinance par le biais du leadership des associations

ETABLISSEMENT DES
ASSOCIATIONS FORTES



Plaidoyer politique : une trousse à outils pour les associations de microfinance

2010

Copyright © 2010 The SEEP Network

Certaines sections de cette publication peuvent être copiées ou adaptées pour répondre aux besoins locaux sans la permission du Réseau SEEP, tant que les parties copiées sont distribuées gratuitement ou sans frais, à but non-lucratif. Veuillez faire mention du Réseau SEEP et « Plaidoyer politique : une trousse à outils pour les associations de microfinance » pour les sections que vous extrayez.
Pour toute reproduction à usage commercial, veuillez demander permission auprès de

The SEEP Network
1875 Connecticut Avenue NW, Suite 414
Washington, DC 20009-5721
Tel.: 1 202-534-1400 Fax: 1 202-534-1433
Email: seep@seepnetwork.org Web: www.seepnetwork.org

Imprimé aux Etats-Unis d'Amérique
Pour accéder à cette publication sur Internet, veuillez vous rendre sur www.seepnetwork.org

Plaidoyer politique : une trousse à outils pour les associations de microfinance

Le Réseau SEEP

Auteur : Sharon D'Onofrio

Original en anglais

Traduit par Céline Franco



Citi Foundation



REMERCIEMENTS

Cette trousse à outils a été produite par le Réseau SEEP dans le cadre d'une activité du Citi Network Strengthening Program financé par la Fondation Citi.

La mission du Citi Network Strengthening Program, plus important programme de subvention international mis en œuvre pour soutenir la stratégie de microfinance de la Fondation Citi, est d'accroître la capacité et l'étendue du secteur de la microfinance en renforçant la capacité opérationnelle, technique et financière de douze associations de microfinance nationales et régionales.

Un remerciement tout particulier se doit d'être exprimé à Jenny Morgan, Jose Henriquez, membres de l'équipe des Services d'appui aux réseaux du Réseau SEEP, Claudia Revilla de ProDesarrollo Mexique, ainsi que l'équipe politiques de Sa-Dhan Inde, ils ont tous fourni des contributions et conseils d'une grande valeur. Un remerciement particulier à toutes les associations de microfinance qui ont contribué et dont les expériences forment la base de cette trousse à outils:

Association des institutions de microfinance de l'Ouganda (AMFIU)

Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF)

ProDesarrollo – Mexique

Red Argentina de Instituciones de Microcredito (RADIM)

Red Centroamericana de Microfinanzas (REDCAMIF)

Centre de microfinance pour l'Europe centrale et de l'Est et les Etats nouvellement indépendants (MFC)

Centre de microfinance russe (RMC)

Red Costarricense de Organizaciones para la Microempresa (REDCOM)

Sa-Dhan – Inde

TABLE DES MATIERES

Introduction	1
Chapitre 1 : Les associations et le plaidoyer	3
Chapitre 2 : Capacités et préparation des associations	6
Chapitre 3 : Modèle de planification du plaidoyer	10
Chapitre 4 : Identification et analyse du problème	11
Identification des problèmes : consultation	11
Identification des problèmes : études focalisées	12
Analyse des problèmes	13
Chapitre 5 : Etablissement des priorités et des objectifs	16
Etablissement des priorités	16
Objectifs politiques	18
Chapitre 6 : Cartographie du paysage politique	21
Processus politique	21
Contexte politique	23
Chapitre 7 : Compréhension du public cible	24
Publics primaires et secondaires	24
Identification d’alliés et d’opposants potentiels	25
Profils du public	26
Chapitre 8 : Elaboration d’une stratégie de communication	28
Elaboration d’un message	28
Personnalisation des messages	29
Formats des messages et messagers	30
Stratégies médiatiques	31
Chapitre 9 : Création d’un plan d’action	35
Objectifs à court terme	35
Suivi et évaluation	35
Annexes	39
Bibliographie choisie	39
Encadrés	
Encadré 1. Etude de cas : REDCOM – L’importance de l’engagement	4
Encadré 2. Etude de cas : REDCAMIF, FOROLAC et ASOMIF – Facilitation du dialogue et du débat au niveau régional	5
Encadré 3. Etude de cas : Sa-Dhan – Impact sur les politiques par le biais d’études de qualité	13
Encadré 4. Etude de cas : ProDesarrollo – Rapport du secteur de la microfinance au Mexique	13
Encadré 5. Questions pour l’analyse de l’arbre à problèmes	14
Encadré 6. Etude de cas : AMFIU – Contributions au débat	15
Encadré 7. Etude de cas : Centre de microfinance (MFC) – analyse	15
Encadré 8. Comparaison des objectifs du plaidoyer politique des IMF	18

Encadré 9. Etude de cas : Centre de microfinance russe (RMC) – création d’objectifs politiques	19
Encadré 10. Etude de cas : ProDesarrollo – Navigation réussie du processus politique	24
Encadré 11. Message de plaidoyer politique — Centre de microfinance russe (RMC)	28
Encadré 12. Formats des messages utilisés pour le plaidoyer	30
Encadré 13. Composantes d’un communiqué de presse	31
Encadré 14. Préparation d’une interview	32
Encadré 15. Compétences médiatiques de base : « ne pas s’écarter du message »	32
Encadré 16. Etude de cas : ASOMIF – utilisation des médias pour le plaidoyer politique	33
Encadré 17. Etude de cas : Red Financiera Rural – outils de communication	34
Encadré 18. Etude de cas : REDCAMIF – atelier de planification du plaidoyer	38

Figures

Figure 1. Rôles des associations dans le plaidoyer politique	3
Figure 2. Processus de planification du plaidoyer	10
Figure 3. Méthodologie de diagnostic participatif de Sa-Dhan	11
Figure 4. Figure 4. Arbre à problèmes illustrant les causes et les effets de plafonds des taux d’intérêt	14
Figure 5. Influence des décisions politiques	21
Figure 6. Sphères de la société	24
Figure 7. Matrice des alliés et opposants	26
Figure 8. Modèle de communication du plaidoyer	29
Figure 9. Planification d’une campagne de plaidoyer	35

Tables

Tableau 1. Cadre diagnostique : capacités organisationnelles pour le plaidoyer	6
Tableau 2. Critères d’identification des priorités politiques	16
Tableau 3. Objectifs du plaidoyer et processus politiques	20
Tableau 4. Processus de prise de décisions pour l’adoption d’une définition du microcrédit au Mexique	22
Tableau 5. Exemple de publics primaires et secondaires	25
Tableau 6. Exemple de profil de public	27
Tableau 7. Planification du message politique	31
Tableau 8. Modèle de base de données médiatiques	33
Tableau 9. Etablissement d’objectifs à court terme pour une campagne de plaidoyer	36
Tableau 10. Composantes essentielles d’un plan d’action de plaidoyer	36

Introduction

Le Réseau SEEP soutient le développement des associations de microfinance nationales et régionales depuis plus de dix ans. Il y a environ 70 associations dans 80 pays qui représentent plus de 60 millions de clients de microfinance. L'expérience a révélé que les organisations axées sur les membres jouent un rôle essentiel pour la croissance et le développement de la microfinance. En tant que centres de connaissances, qui effectuent la promotion de normes communes de performance et experts en renforcement des capacités, les associations ont de plus en plus d'influence sur la détermination de l'avenir du secteur.

Néanmoins, malgré la croissance récente, la microfinance n'a pas encore réalisé son plein potentiel. Dans de nombreux cas, elle opère en marge du système financier qui reste en grande partie inaccessible à la majorité des foyers à faibles revenus et aux petits entrepreneurs du monde. Les problèmes d'étendue limitée, du manque de technologies adaptées et des modèles d'exploitations inefficaces sont des obstacles courants que rencontrent les prestataires de services de microfinance. Dans de nombreux cas, ces circonstances sont aggravées par des environnements juridiques et réglementaires qui ne reflètent pas les besoins de ces institutions ou de leurs clients. Ainsi, le plaidoyer politique est devenu une priorité pour bon nombre d'associations de microfinance.

Le défi est immense. La création de systèmes financiers plus inclusifs est une perspective à long terme. Pour être efficaces, les associations doivent faire montre non seulement de connaissances techniques mais aussi, et ce qui est plus important encore, de la capacité d'impliquer un groupe de divers acteurs en mesure de promouvoir des solutions concrètes. Dans la plupart des cas, ces efforts vont au-delà de la promotion d'une décision politique particulière. Cela exige un engagement pérenne envers une réforme politique qui implique les organisations à toutes les étapes du processus de décision politique.

L'objectif de la trousse à outils pour le plaidoyer politique de SEEP est de renforcer les capacités des associations en tant que défenseurs du secteur. Il est conçu de manière à soutenir la planification et l'exécution de ces efforts par le biais d'outils pratiques, d'exemples et de leçons tirées. Il s'appuie sur le nombre croissant d'écrits sur la question du plaidoyer politique, ainsi que sur l'expérience d'une multitude d'associations de microfinance du monde entier.

De la même manière, il est important de signaler ce que cet outil n'est pas. Il ne s'agit pas d'un guide de réforme juridique et réglementaire. Il ne tente pas de fournir des recommandations sur des propositions politiques et ne recommande pas non plus de manière explicite que toutes les associations de microfinance s'engagent dans le plaidoyer politique. Les exemples fournis dans le contexte de cet ensemble d'outils le sont à des fins d'illustration uniquement. Tout comme avec toute grande initiative, les associations doivent déterminer leurs priorités en fonction des besoins de leurs membres, de la capacité de l'organisation et de l'environnement externe dans lequel elles opèrent.

Pour qui sont ces outils ?

- Les associations qui souhaitent s'impliquer dans le plaidoyer politique ou passer en revue leur stratégie actuelle dans ce domaine.
- Les associations qui pourraient profiter d'idées pratiques sur le plaidoyer de la part d'organisations plus expérimentées qui se retrouvent face à des défis semblables.
- Les associations qui souhaitent évaluer leurs capacités à mettre en œuvre de manière efficace des campagnes de plaidoyer et pour planifier l'avenir.

Organisation de cette trousse à outils

Chapitre 1 : Les associations et le plaidoyer. Ce chapitre présente une définition du plaidoyer politique et offre un aperçu des rôles que les associations peuvent jouer. Les associations apprendront à comprendre les approches directes et indirectes pour l'influence des politiques.

Chapitre 2 : Capacités et préparation des associations. Ce chapitre comprend un cadre diagnostique qui permet aux associations d'évaluer leurs capacités et leur état de préparation leur permettant de s'engager de manière efficace dans le plaidoyer. Un passage en revue de ce diagnostique aidera les associations à identifier quels sujets présentés dans les outils leur seront les plus utiles.

Chapitre 3 : Modèle de planification de plaidoyer. Ce chapitre décrit le processus en six étapes pour l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer politique. Les associations apprendront quelles questions doivent être abordées pour l'élaboration d'une stratégie et le déroulement logique de la planification. Chaque étape est décrite en détail dans les chapitres suivants.

Chapitre 4 : Identification et analyse du problème. Ce chapitre décrit la première étape de l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer. Les associations apprendront comment identifier de manière utile les problèmes par le biais de consultations et d'études, ainsi que des techniques permettant d'analyser les problèmes d'une manière qui contribue à leurs efforts de plaidoyer.

Chapitre 5 : Etablissement de priorités et objectifs. Ce chapitre présente la seconde étape de l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer. Il inclut une matrice utile pour l'établissement de priorités dans ce qui peut être une multitude de questions et de problèmes. Davantage d'aide permet aux associations de traduire ces priorités en objectifs précis.

Chapitre 6 : Cartographie du paysage politique. Ce chapitre représente la troisième étape de l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer. Il offre une explication de l'importance de la compréhension du processus politique et de la manière dont il est lié à l'objectif politique d'une association et offre des directives pour les associations les aidant à évaluer le paysage politique.

Chapitre 7 : Compréhension du public cible. Ce chapitre décrit la quatrième étape de l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer. Les associations apprendront à quel point il est important d'identifier clairement du public cible et les critères d'informations nécessaires pour influencer de manière efficace ces personnes.

Chapitre 8 : Elaboration d'une stratégie de communication. Ce chapitre présente la cinquième étape de l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer. Les associations apprendront les éléments les plus essentiels de l'élaboration d'un message et de sa dissémination pour le plaidoyer politique.

Chapitre 9 : Formation d'un plan d'action. Ce chapitre présente l'étape finale de l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer. Les associations reçoivent des directives sur la manière de structurer leurs plans ainsi que sur la manière d'effectuer le suivi et l'évaluation de manière efficace des efforts de plaidoyer.

Chapitre 1. Les associations et le plaidoyer

Le plaidoyer politique est une question d'influence. Il a affaire avec la promotion des changements de politiques, de lois, de réglementations, de programmes ou de décisions de financement par les institutions du secteur public.¹ Bien que les stratégies et les tactiques varient selon le type d'organisation et ses objectifs, le plaidoyer politique est défini par la focalisation sur les problèmes tout comme sur les solutions.

Est-ce que les associations peuvent avoir de l'influence sur la promotion d'une réforme politique ? Tout à fait. En tant qu'organisations axées sur les membres, les associations disposent d'importants avantages. A bien des égards, elles sont des défenseurs nés. Les associations sont formées sur la base d'intérêts communs. Par le biais des membres des associations, les institutions de microfinance contribuent à une identité et une mission communes. Cette voix collective offre un degré de légitimité qui manque souvent à d'autres organisations. Toutefois, ce n'est pas sans défi. La diversité des membres qui est bien souvent une force pour une association peut également se poser comme obstacle pour la formation d'opinion de consensus. Les priorités à court terme de toutes sortes peuvent rentrer en concurrence pour le financement, ainsi que pour l'attention de la direction, ce qui peut affaiblir les efforts relatifs à la politique.

Comment est-ce que les associations peuvent influencer la politique ? En fait, il n'existe pas qu'une seule approche. Le rôle des associations a plusieurs facettes et représente des actions qui se traduisent par une influence *directe* tout comme *indirecte*. Ces activités ne s'excluent pas mutuellement, à bien des égards, elles peuvent être vues comme faisant partie d'un continuum au sein duquel les efforts de plaidoyer se développent sur la base des besoins des membres, des capacités en interne et de l'environnement politique externe. Par exemple, les associations régionales, dont les membres sont souvent des réseaux et des IMF de niveau national de plusieurs pays, s'impliquent généralement dans la politique d'une manière plus directe. En ce faisant, elles facilitent le travail des représentants locaux. Les associations nationales, d'autre part, peuvent influencer les politiques par le biais de nombreux moyens.

Figure 1. Rôles des associations dans le plaidoyer politique



Parmi les rôles les plus courants pour les associations, on dénombre :

Engagement. En tant que défenseurs, les associations doivent impliquer un groupe d'acteurs d'influence divers et variés auprès du gouvernement et ailleurs, y compris le secteur financier commercial, les médias et autres. L'implication est un processus continu d'établissement de relations. Il ne se focalise pas sur un objectif politique particulier mais plutôt sur le développement d'une plus grande familiarité, confiance et compréhension mutuelles. Les associations peuvent impliquer les acteurs par le biais d'invitations à des événements, des possibilités d'éducation et des réunions formelles et informelles organisées par elles.

1. USAID, 1999, « Networks for Policy Change: An Advocacy Training Manual », The Policy Project, USAID, Washington, D.C

Facilitation. Les associations peuvent jouer le rôle de facilitateurs pour mettre en contact les individus et des débouchés. Pour les décideurs politiques, les associations peuvent faciliter l'accès aux expériences pratiques des IMF membres. Pour les membres, elles peuvent faciliter la possibilité de contacts directs avec les preneurs de décisions, ce qui est utile pour la promotion du dialogue et la sensibilisation. De la même manière, les associations peuvent infuser des ressources et une expertise internationales dans le processus politique. Les conférences, les ateliers, les déplacements sur le terrain et les réunions organisées par les associations comptent parmi les modes de facilitations les plus courants. Ces activités sont plus efficaces quand les participants ont déjà établi de bonnes relations de travail.

Information. Une des contributions les plus importantes que les associations puissent apporter à la réforme politique est par le biais d'études de haute qualité et de la dissémination d'informations. Les associations de microfinance disposent d'une importante base de connaissances. Les membres sont experts en la matière avec une compréhension personnelle des préoccupations des populations affectées. En faisant la promotion d'informations crédibles et bien documentées sur le secteur, les associations se créent une légitimité en tant que voix représentante du secteur. Les défenseurs bien informés aident à sensibiliser les décideurs politiques, ce qui, en retour, améliore la prise de décisions. Les exemples comprennent des évaluations du secteur, des rapports sur les bases de référence et des enquêtes politiques focalisées.

Consultation. Afin d'être des défenseurs efficaces, les associations doivent développer une compréhension intégrale des questions. La consultation d'une base de membres divers et variés et d'un large éventail d'acteurs est de rigueur. Ces processus accroissent la contribution des individus et des organisations tout en engendrant une plus grande participation aux discussions politiques. Les associations peuvent promouvoir les processus de consultations par le biais de la formation de groupes de travail, de commissions, de forums et autres échanges structurés sur les politiques qui se focalisent sur l'atteinte d'un consensus.

Promotion. Sous la forme la plus directe, le plaidoyer consiste à promouvoir des solutions concrètes à des problèmes. Les associations peuvent promouvoir la réforme de lois en vigueur et la création de nouvelles législations, s'opposer aux initiatives législatives vues comme nocives au secteur et/ou promouvoir des changements au niveau de la mise en œuvre des politiques en vigueur. En effectuant du lobbying auprès des décideurs politiques, ainsi qu'auprès des acteurs du processus politique qui les influencent, les associations peuvent exercer une influence directe sur les résultats politiques.

Encadré 1. Etude de cas : REDCOM

L'importance de l'implication

Le réseau costaricain d'organisations de microentreprises (REDCOM) a été fondé en 2002. Il compte 17 membres qui disposent d'un portefeuille collectif d'environ 80 millions de dollars US, soit près de 95 % des investissements de microfinance totaux du pays. Le réseau est membre du Conseil consultatif du gouvernement pour les PME depuis 2005. Toutefois, la loi récente régissant le système de banques de développement a été adoptée avec peu, voir sans, consultation du conseil ou du REDCOM. La nouvelle loi présente une série d'inconvénients aux institutions de microfinance.

Du fait de cette expérience, le REDCOM s'est rendu compte de la nécessité de créer une stratégie explicite pour augmenter sa crédibilité en tant que voix représentative du secteur. La première étape consiste à organiser une série de forums de microfinance auxquels sera invité un grand nombre d'acteurs externes, y compris des représentants du secteur bancaire commercial, des universitaires et des représentants du gouvernement. Dans le cadre de sa nouvelle stratégie, le réseau a également fait appel à des spécialistes de communication afin d'établir un contact permanent avec les médias locaux. La couverture médiatique positive du REDCOM et les travaux de ses membres se sont améliorés. Le réseau continue à se concentrer sur l'implication et l'établissement de relations alors qu'il cherche à augmenter son influence sur les réformes politiques à venir.

Site Web du REDCOM, <http://www.redcom.or.cr/>

Encadré 2. Etude de cas : REDCAMIF, FOROLAC et ASOMIF

Facilitation du dialogue et du débat au niveau régional

Le Réseau de microfinance d'Amérique centrale (le REDCAMIF), de concert avec le Forum de finances rurales d'Amérique latine et des Caraïbes (le FOROLAC) et l'Association de microfinance du Nicaragua (l'ASOMIF) ont organisé une conférence sur les politiques au niveau de l'Amérique latine en mars 2009. Son objectif principal était de créer un espace de discussion et d'analyser des cadres réglementaires alternatifs. La conférence a rassemblé les représentants d'associations de microfinance de plusieurs pays d'Amérique latine, ainsi que des représentants du secteur public, des juristes et des représentants d'institutions de microfinance. Les leçons tirées des cinq études de cas de pays ont été passées en revue et discutées. Pour les associations de microfinance présentes, la conférence leur a fourni la possibilité de réfléchir à leurs efforts de plaidoyer et de commencer à définir des critères de base pour les réformes politiques à venir. Les organisateurs croient à l'importance des échanges intrarégionaux de cette nature en tant que moyen d'améliorer la base de connaissances de toutes les parties intéressées.

Sites Web du FOROLAC (<http://www.forolacfr.org/>), de l'ASOMIF (<http://www.asomif.org/>) et du REDCAMIF (<http://www.redcamif.org/>).

Chapitre 2. Capacités et préparation des associations

La décision de s'engager dans le plaidoyer politique est importante. Du fait de la nature hautement visible de nombreuses activités relatives aux politiques, les associations doivent prendre en compte leurs propres capacités afin d'agir de manière active et crédible. Dans de nombreux cas, cela se traduit par l'incorporation d'activités de renforcement d'activités dans les plans de plaidoyer.

Le tableau 1 offre un cadre diagnostique que les associations peuvent utiliser pour évaluer leurs capacités afin de déployer de manière efficace les efforts de plaidoyer.² Le cadre est divisé en quatre parties : volonté, connaissances et compétences, systèmes et, dernièrement ressources. Les questions fournies dans chaque catégorie sont conçues pour promouvoir la réflexion des cadres, des membres du conseil et d'autres acteurs impliqués dans les activités liées au plaidoyer. Bon nombre des questions mises en avant par le cadre sont explorées en profondeur dans des sections ultérieures de cette trousse à outils.

Tableau 1. Cadre diagnostique : capacités organisationnelles pour le plaidoyer

Est-ce que votre association...	
VOLONTE Engagement Alignement de la mission	1. jouit d'un important consensus sur le fait que l'organisation doive s'impliquer dans le plaidoyer politique ? 2. comprend pourquoi le plaidoyer politique est important pour la réalisation de votre mission ?
CONNAISSANCES/ COMPETENCES Législatives Sociopolitiques et économiques	3. a une compréhension claire des problèmes liés aux politiques et de leurs implications pour les membres ? 4. jouit d'un consensus au sein des membres sur les priorités de l'association qui sont liées aux politiques ? 5. a un ou plusieurs objectifs clairement définis pour le plaidoyer politique ? 6. comprend le processus de décision politique tel qu'il est lié aux objectifs politiques de l'association ?
SYSTEMES Prise de décisions Etudes Communications Suivi et évaluation	7. dispose d'un processus de prise de décision pour le plaidoyer ? 8. dispose de la capacité à accéder et à générer les études dans le domaine des politiques ? 9. a une stratégie de communication en place ? 10. dispose d'un plan d'action détaillé pour la mise en œuvre et l'évaluation des efforts de plaidoyer ?
RESSOURCES Financières Humaines Techniques Organisationnelles	11. dispose de ressources financières précisément vouées au plaidoyer ? 12. dispose de personnel dédié aux efforts de plaidoyer ? 13. a accès à des experts en politiques ? 14. représente de manière adéquate les populations les plus susceptibles d'être affectées par une question politique ou une réforme particulière ? 15. a une relation étroite avec les décideurs politiques, les agences gouvernementales, les membres de l'association, les médias, d'autres organisations à but non lucratif, des coalitions et/ou autres alliances ?

Volonté

1. Existe-t-il un important consensus sur le fait que l'association doive s'impliquer dans le plaidoyer politique ?

Le plaidoyer politique est une activité unique en son genre parmi les activités soutenues par une association. Contrairement aux services de formation, par exemple, le plaidoyer n'est pas l'effort isolé d'une personne ou d'un département. Il

.....

2. Le cadre a été adapté sur la base du document du Center for Lobbying in the Public Interest (CLPI), n.d., « CLPI Road Map for Engagement in Legislative Advocacy », CLPI, Washington, DC, , <http://www.clpi.org/images/pdf/c8-Road%20Map%20for%20Engagement%20in%20LegAdvocacy.pdf> (décembre 2009).

implique des personnes à bien des niveaux de l'association, y compris le conseil, la direction, le personnel et les membres. Pour être efficace, cet effort doit être animé d'un engagement fort de la part des leaders de l'association.

2. Est-ce que l'association comprend pourquoi le plaidoyer politique est important pour la réalisation de sa mission ?

La réforme politique est souvent un processus graduel qui exige des efforts continus au fil du temps. Une compréhension au sens large de la relation du plaidoyer et de la mission de l'association permettra d'assurer que les efforts de plaidoyer soient soutenus de manière adéquate et intégrés dans les plans à long terme de l'association.

Connaissances et compétences

3. Est-ce que l'association a une compréhension claire des problèmes liés aux politiques ?

Une compréhension claire d'un problème ou d'un ensemble de problèmes donné lié aux politiques est essentielle. Les associations ont besoin de s'impliquer dans des processus de consultation avec les membres, ainsi qu'avec d'autres acteurs afin d'assurer que leur compréhension du ou des problèmes est suffisamment complète. Une analyse attentive exige l'identification aussi bien des causes que des effets des problèmes, et ce avec le soutien d'informations factuelles crédibles.

Cf. [Chapitre 4. Identification et analyse du problème](#)

4. Est-ce que l'association jouit d'un consensus au sein de ses membres sur les priorités liées aux politiques ?

Les environnements politiques sont complexes et en constant changement. Les problèmes auxquels font face le secteur de la microfinance et qui exigent son attention sont souvent illimités. Les associations doivent, par conséquent, disposer de moyens leur permettant d'établir des priorités pour leurs actions dans le domaine du plaidoyer. Cela ne signifie pas que chaque membre a les mêmes intérêts, mais plutôt, cela signifie qu'un consensus sur les questions de l'importance stratégique la plus élevée existe entre les membres

Cf. [Chapitre 5. Etablissement de priorités et d'objectifs](#)

5. Est-ce que l'association a clairement défini ses objectifs pour le plaidoyer politique ?

Des objectifs clairement définis pour le plaidoyer politique constituent la base de toute stratégie à succès. Trop souvent, les associations font l'erreur de se reposer sur des descriptions générales d'intention pour ce qui est des activités de plaidoyer. Ces types de généralités ne parviennent pas à former des arguments convaincants et sont insuffisants pour obtenir le type de soutien nécessaire au changement.

Cf. [Chapitre 5. Etablissement de priorités et d'objectifs](#)

6. Est-ce que l'association comprend le processus de décision politique et sa relation avec ses objectifs politiques ?

Les associations doivent comprendre le processus de prise de décisions politiques et sa relation avec leurs problèmes particuliers. Les systèmes législatifs ne se ressemblent pas d'un pays à l'autre. Les associations doivent avoir suffisamment de connaissances sur le processus afin de s'assurer que leurs propositions soient ciblées au niveau des gouvernements qui conviennent d'une manière qui soit opportune et productive.

Cf. [Chapitre 6. Cartographie du paysage politique](#)

Systemes

7. Est-ce que les associations disposent d'un processus de prise de décision pour le plaidoyer ?

La prise de décisions est un des processus les plus importants du plaidoyer politique. Une association se doit de déterminer les rôles et responsabilités des acteurs qui seront impliqués dans les efforts de plaidoyer. Ces acteurs doivent comprendre de manière claire leur niveau d'autorité pour représenter l'association, ainsi que le niveau de leur autorité de prise de décisions pour la résolution des conflits et la promotion de solutions. La facilitation du processus de plaidoyer politique peut impliquer la création de comités spéciaux au niveau du conseil d'administration qui travaillent de manière étroitement liée à la direction.

8. Est-ce que l'association dispose de la capacité d'accéder aux recherches sur les politiques ou de les générer ?

Les informations jouent un rôle essentiel dans le processus politique. Plus les associations peuvent contribuer au développement de recherches de haute qualité et les utiliser, plus elles peuvent avoir d'influence. Pour convaincre, les informations doivent être pertinentes, exactes et à jour.

Cf. [Chapitre 4. Identification et analyse du problème](#)

9. Est-ce que l'association a une stratégie de communications en place ?

Une association doit pouvoir délivrer son message de manière efficace. Les communications avec les preneurs de décisions, les personnes et organisations qui ont une influence et les médias doivent être stratégiques et soutenir de manière directe les objectifs de plaidoyer de l'association

Cf. [Chapitre 8. Elaboration d'une stratégie de communications](#)

10. Est-ce que l'association dispose d'un plan d'action détaillé pour la mise en œuvre et l'évaluation de ses efforts de plaidoyer ?

Une approche volontariste vis-à-vis des efforts de plaidoyer par le biais d'une planification attentive améliore grandement les chances de réussite d'une association. Les stratégies de plaidoyer doivent être soutenues par des plans d'action détaillés qui offre le moyen d'effectuer le suivi des progrès sur la durée, d'évaluer les différents efforts et, ce qui est plus important, d'ajuster la stratégie, le cas échéant.

Cf. [Chapitre 3. Modèle de planification du plaidoyer](#)
[Chapitre 9. Formation d'un plan d'action](#)

Ressources

11. Est-ce que l'association dispose des ressources financières spécialement dédiées au plaidoyer ?

De même que toute autre initiative, le plaidoyer et les activités connexes nécessitent planification et budgétisation. Dans la mesure où le plaidoyer est rarement un processus à court terme, les associations ont besoin de ressources pour financer les activités de manière relativement continue. L'expérience nous montre qu'une politique de plaidoyer peut représenter entre 10 % et 30 % du budget d'une association, les plus grandes dépenses étant liées aux forums politiques et aux frais de consultation. Dans de nombreux cas, les associations voient le plaidoyer comme un service clé qui doit être financé entièrement par les frais payés par les membres. Dans d'autres cas, les associations ont réussi à attirer des fonds de la part de bailleurs pour soutenir des activités données liées aux politiques, tels que des conférences, des forums et des études focalisées.

12. Est-ce que l'association dispose du personnel dédié aux efforts de plaidoyer ?

Souvent les associations laissent la responsabilité exclusive du plaidoyer politique au directeur exécutif ou peut-être à un ou deux membres choisis du conseil. Bien que ces individus puissent jouer un rôle d'une extraordinaire importance, ils ont rarement la capacité de dédier le temps et prêter l'attention qu'exige le processus politique de manière continue. Par conséquent, les associations jouissant du plus grand succès ont du personnel dédié avec des compétences en affaires juridiques, en recherches et/ou communication stratégique qui fournit un soutien substantiel aux efforts de plaidoyer.

13. Est-ce que l'association a accès à des experts en politiques ?

Il n'est pas réaliste de présumer que le personnel d'une association ou son conseil possède toute l'expertise nécessaire aux efforts de plaidoyer. Des questions politiques données vont souvent exiger les compétences d'experts externes. Certaines associations ont réussi à attirer du soutien juridique au pro bono. D'autres embauchent des experts-conseil en politique et en communication de manière contractuelle pour une courte période. Les associations peuvent accéder à ce type d'expertise à divers stades de la planification et de l'exécution des activités de plaidoyer, en fonction des besoins.

14. Est-ce que l'association représente les populations les plus susceptibles d'être touchées par une question ou réforme politique donnée ?

La ressource la plus importante qu'une association puisse utiliser est ses membres. C'est la force du nombre. Une large base de membres représentative peut grandement accroître l'influence d'une association. Le nombre de membres est également directement lié à la qualité des membres. Les normes de performance, les codes de déontologie et une transparence globale générale dans le domaine du reporting représentent des atouts importants pour les associations qui cherchent à se montrer crédibles aux yeux du gouvernement et d'autres acteurs externes. Les objectifs politiques particuliers peuvent exiger qu'une association forme une alliance afin d'élargir sa base de représentation.

15. Est-ce que l'association entretient d'étroites relations avec les décideurs politiques, les agences gouvernementales, les membres, les médias, d'autres organisations à but non-lucratif, des coalitions et/ou des alliances ?

L'établissement de relations est essentiel au succès du plaidoyer politique. Les associations doivent adopter une stratégie d'établissement des relations avec un large éventail d'acteurs influents, aussi bien au sein du gouvernement qu'en dehors. Cela comprend les parlementaires, les ministres, les contacts médiatiques, les organisations à but non-lucratif et autres associations ou coalitions.

Cf. [Chapitre 7. Compréhension du public cible](#)

Chapitre 3. Modèle de planification du plaidoyer

Le plaidoyer est plus efficace lorsqu'il est planifié de manière systématique. Une confusion courante dans l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer a affaire avec la différence entre « stratégie » et « tactique ». Les « **tactiques** » sont des actions précises, par exemple, la rédaction de courriers ou des réunions avec des décideurs politiques. La « **stratégie** » est plus large, il s'agit d'une carte globale qui guide l'utilisation de ces outils pour atteindre des objectifs clairs. La stratégie est une évaluation du stade auquel une association se trouve, où elle souhaite aller et comment elle peut s'y rendre.³

De nombreuses associations commettent l'erreur d'attendre qu'une crise ne survienne avant de prendre en considération des actions précises. Par exemple, le gouvernement menace d'adopter une loi sur le pardon de la dette des clients de microfinance. Dans ce type de situation, le besoin d'élaborer une réaction est immédiat. Par conséquent, une association peut convoquer les membres lors d'une réunion d'urgence avec ses contacts au gouvernement, puis elle peut rapidement publier un avis dans le journal local pour déclarer son opposition. Ou elle peut ne rien faire, malgré les risques sérieux présentés à ses membres.

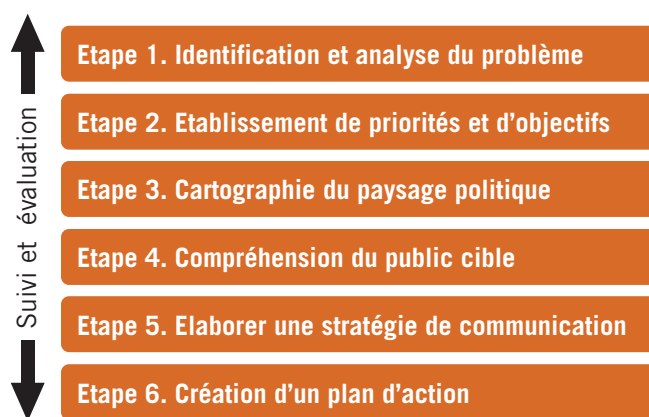
De telles circonstances surviennent du fait de l'absence de stratégie. Pour le plaidoyer, il est important d'être volontariste ou proactif et non-réactif. Cela ne veut pas dire qu'une association ne sera jamais surprise. Toutefois, avec la planification, même les événements imprévisibles peuvent être abordés d'une manière plus systématique et plus informée, ce qui augmente grandement les chances d'une association de réussir.

Bien qu'il n'existe pas de modèle universel pour l'élaboration d'une stratégie, en règle générale, les plans de plaidoyer doivent répondre aux questions suivantes :

- Quel est le problème que l'association tente de résoudre ?
- Qu'est-ce qu'elle cherche à accomplir ?
- Comment est-ce que les décisions relatives aux politiques sont prises «
- Qui est-ce que l'association doit convaincre ?
- Qu'est-ce que le public cible doit entendre ?
- Que doit être fait ?

L'illustration à la Figure 2 traduit ces questions en six étapes d'élaboration de stratégie. Une association doit prendre le temps de prendre en compte avec attention chaque étape et effectuer le suivi et évaluer la mise en œuvre du plan de manière continue, en apportant des ajustements le cas échéant.

Figure 2. Processus de planification du plaidoyer



Note : ce modèle est basé sur le modèle à neuf questions (« Nine Questions Model ») de 1995 élaboré par Jim Schultz, Directeur, Democracy Center (Advocacy Institute West), mais a été grandement modifié

3. Jim Schultz, n.d., « Strategy Development: Key Questions for Developing an Advocacy Strategy », Democracy Center, San Francisco, Californie, <http://democracyctr.org/advocacy/strategy.htm> (décembre 2009).

Chapitre 4. Identification et analyse du problème

Identification du problème : consultation

Quel est le problème que l'association tente de résoudre ? Le plaidoyer est une question de promotion de solutions à des problèmes. Les solutions proviennent d'une compréhension complète d'un problème donné, y compris de ses causes et conséquences. Les associations peuvent développer ce type de compréhension par le biais d'un processus consultatif qui est à la fois complet et participatif.

La première étape est d'écouter les membres. Une association doit demander : *à quels obstacles sont-ils confrontés ? Quelles sont les principales menaces à leur développement ? Est-ce que ces questions peuvent être réglées par le biais de réformes politiques ?* Deuxièmement, les associations doivent consulter d'autres acteurs, y compris des juristes, des représentants du secteur financier et les décideurs politiques et leur demander : *quelles sont leurs principales préoccupations ? Que prévoient-ils comme grandes menaces pour le secteur ? Quelle est leur relation avec la politique actuelle du gouvernement ?* Ce processus permet aux associations d'apprendre des divers points de vue tout en établissant des relations en même temps.

Les associations doivent aborder la première étape du processus de planification avec l'esprit ouvert et doivent être prêtes à remettre en question les présomptions les plus basiques. Les consultations avec d'autres associations de microfinance expérimentées peuvent être très utiles.⁴ En outre, le fait de rechercher des contributions auprès d'acteurs non-traditionnels, tels que des groupes de professionnels des affaires, des universités ou d'autres représentants d'organisations à but non-lucratif, peuvent s'avérer utiles. Le résultat en sera un plan de plaidoyer bien centré basé sur une identification claire du problème.

Ce graphique est une description de la méthodologie de diagnostic participatif utilisée par Sa-Dhan, une association de microfinance en Inde. Sa-Dhan implique régulièrement un large éventail d'acteurs du secteur par le biais de réunions individuelles et de forums collectifs. L'exemple ci-dessous décrit le processus de consultation qui va de pair avec la promotion d'un projet de loi de microfinance.

Figure 3. Méthodologie diagnostique participative de Sa-Dhan

Activités clés

- Obtenir des contributions par le biais de diverses réunions individuelles et de forums collectifs
- Effectuer des améliorations à toutes les étapes
- Garder à l'esprit les préoccupations des décideurs politiques à tous les stades
- Approcher de manière équilibrée les besoins en réglementation et en développement du secteur
- Rester axé sur le secteur mais avec suffisamment de filets de sécurité
- Soumettre des avant-projets du projet de loi sur la microfinance



4. Voir, par exemple, le répertoire des associations en ligne du Réseau SEEP.

Identification des problèmes : études focalisées

La recherche joue un rôle à pratiquement toutes les étapes du processus de planification du plaidoyer. L'identification des problèmes et leur analyse doivent être soutenues par des faits bien documentés. L'échelle des problèmes doit être évaluée. De la même manière, des preuves convaincantes sur l'impact actuel et potentiel doivent être présentées. Les associations peuvent jouer un rôle actif pour assurer que ce type d'informations soit disponible et utilisé par les décideurs politiques.

Les associations peuvent obtenir des informations auprès de nombreuses sources, y compris l'expérience, l'observation, des entretiens et des études en profondeur. Une fois obtenues, les informations sur une question donnée peuvent être analysées pour montrer de manière plus claire les relations, les tendances et les contradictions.⁵ La concentration de ce type d'analyse dépend d'une certaine manière du niveau d'expérience et de connaissances de l'association en matière de politiques.

Les associations ne doivent pas se reposer uniquement sur leurs propres informations et études. Elles peuvent commander des études axées sur les politiques ou encore recueillir des preuves de haute qualité auprès d'autres sources. En agissant en tant que banque de ressources, les associations remplissent une fonction essentielle. De la même manière, par le biais de la formation d'alliances stratégiques, elles peuvent encourager des liens avec des organismes de recherche crédibles et la communauté des décideurs politiques. Ce type d'alliances avec les universités, les think-tanks et d'autres acteurs dans le processus politique peut aider les associations à tirer profit des ressources et d'avoir accès à une expertise spécialisée.

Lors de l'élaboration d'études liées au secteur, les associations se doivent de garder à l'esprit les erreurs communes suivantes :

- **Analyse insuffisante.** Les études peuvent être très descriptives et présenter un excès de données. Les informations doivent être analysées et interprétées pour être traduites en connaissances. Les problèmes doivent être clairement liés aux solutions proposées.
- **Manque de contrôle de la qualité.** Les activités de recherches sont fréquemment déléguées aux organisations universitaires ou à des experts-conseil indépendants qui peuvent employer des approches différentes vis-à-vis de la recherche et de la présentation des résultats. Leurs rapports peuvent manquer de focalisation et être difficiles à communiquer à des publics externes.
- **Consultation limitée.** Les objectifs de recherches peuvent être définis indépendamment ou avec des consultations limitées avec d'autres. L'évaluation des besoins des décideurs politiques et d'autres acteurs influents aidera les associations à mener des études pertinentes.
- **Manque d'objectivité.** Les informations peuvent être perçues comme étant trop biaisées quand les solutions alternatives ne sont pas envisagées.

5. David Cohen, Rosa de la Vega et Gabrielle Watson, 2001, *Advocacy for Social Justice: A Global Action and Reflection Guide* (Sterling, Virginia: Kumarian Press).

Encadré 3. Etude de cas : Sa-Dhan

Impact sur les politiques par le biais d'études de qualité

Sa-Dhan, l'Association des institutions de finances de développement communautaire en Inde, a été fondée en 1999. Elle représente plus de 200 institutions de microfinance qui desservent une clientèle de plus de 14 millions de personnes. Sa-Dhan a été impliqué dans le plaidoyer politique depuis sa création. Elle a réussi à faire reconnaître l'importance du secteur et de réformes politiques au gouvernement indien.

La recherche fait partie intégrante des travaux relatifs aux politiques du Sa-Dhan. Son objectif est de soutenir le gouvernement dans l'élaboration de politiques basées sur les besoins par le biais de l'évaluation des tendances, d'identifier les lacunes politiques et les obstacles réglementaires et opérationnels et de créer des « points de pression » pour le plaidoyer par le biais d'une visibilité et sensibilisation accrue.

Sa-Dhan soutient quatre types différents d'activités de recherches. Les études d'exploration se focalisent sur des études d'impact, des analyses de tendances et l'identification des problèmes. Les études ciblées analysent les interventions politiques et les propositions relatives aux politiques. Les études d'action font usage d'une approche participative au recueil de données en étroite collaboration avec le gouvernement et les institutions de mise en oeuvre. L'analyse sectorielle comprend des rapports sur des bases de référence et des rapports sur l'état du secteur.

Le site Web de Sa-Dhan, <http://www.sa-dhan.net/>

Encadré 4. Etude de cas : ProDesarrollo

Rapport du secteur au Mexique pour la microfinance

ProDesarrollo, Finanzas y Microempresa, créée en 1997, est une association de microfinance au Mexique qui représente près de 90 organisations de microfinance qui desservent environ 2,5 millions de clients. ProDesarrollo parraine le Rapport du secteur au Mexique pour la microfinance, une évaluation annuelle des activités et tendances du secteur. Le lancement du rapport est devenu un grand événement politique. En juillet 2009, le lancement du rapport a attiré plus de 150 personnes, dont 40 % de représentants du gouvernement. Bon nombre de ces représentants avaient été récemment nommés et cherchaient des informations et des contacts dans le secteur. Du fait de l'importante participation des décideurs politiques, l'événement a été largement couvert par la presse mexicaine. Par le biais de ce type d'activités, ProDesarrollo a grandement amélioré sa crédibilité en tant que voix du secteur en à peine quelques années, outre l'expansion de ses relations avec le gouvernement.

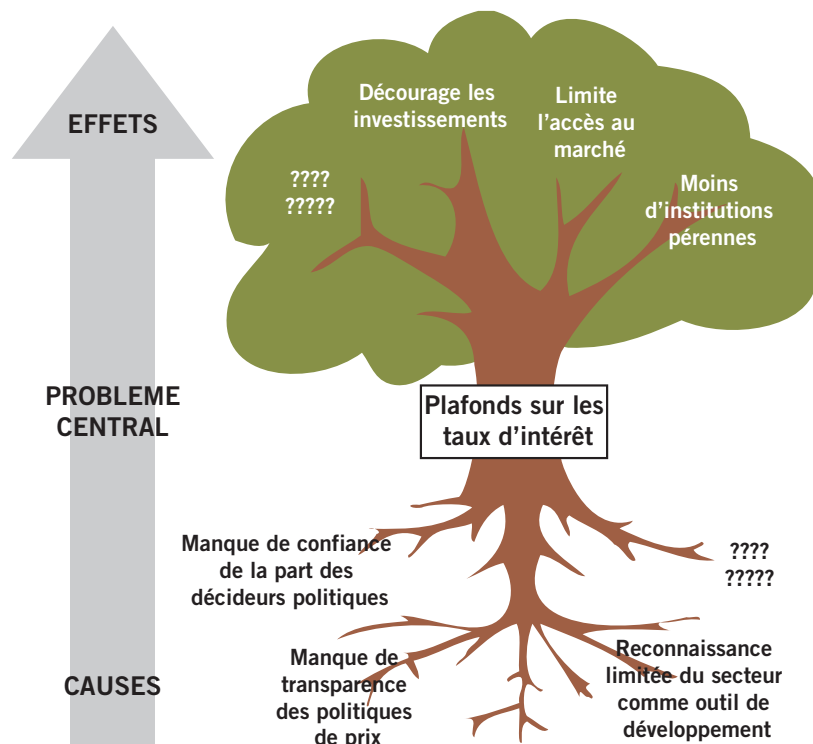
Site Web de ProDesarrollo : <http://www.prodesarrollo.org/>

Analyse des problèmes

Pour être efficace, les stratégies de plaidoyer doivent s'attaquer aux causes sous-jacentes des problèmes. Dans l'idéal, l'analyse des problèmes a pour résultat une plus grande compréhension de la relation entre la cause et l'effet d'une question particulière. Parmi les méthodes d'analyse utiles, on compte l'arbre à problèmes, un outil visuel qui fait la promotion d'une analyse en profondeur de ces relations. En utilisant l'analogie de l'arbre, le problème le plus important se trouve au niveau du tronc, les effets liés sont les branches et les causes des problèmes sont les racines.

La figure 4 est un exemple d'analyse par arbre à problèmes conçu par une association fictive (l'exemple est fourni à des fins d'illustration uniquement).

Figure 4. Arbre à problèmes illustrant les causes et effets d'un plafond pour les taux d'intérêt



1. Dissèque le problème en parties de taille gérable. L'analyse présentée ci-dessus révèle les complexités liées à la proposition de plafond pour les taux d'intérêt. Dans ce cas, de telles restrictions sont vues comme un dérivé de problèmes plus profonds, tels que la méfiance vis-à-vis des politiques de prêt en microfinance de la part des décideurs politiques, le manque de transparence des politiques d'établissement des prix par les IMF et la reconnaissance limitée du secteur comme outil de développement. De la même manière, l'outil assure que l'analyse s'intéresse de manière exhaustive aux impacts potentiels des problèmes identifiés. L'exemple de la figure ci-dessus identifie les effets liés à l'investissement, à la pérennité institutionnelle et à la sensibilisation en tant qu'éléments les plus importants pour le secteur de la microfinance.

Encadré 5. Questions pour l'analyse de l'arbre à problèmes

Lors de la formation d'un arbre à problèmes, les planificateurs doivent prendre en compte les questions suivantes :

- Quel est, à nos yeux, le problème central ?
- Quelles sont les origines du problème ? Quelles en sont les causes les plus importantes ?
- Quelles sont les conséquences actuelles et/ou potentielles ou futures de ce problème ?
- Avons-nous besoin d'informations ou de preuves supplémentaires pour établir le bien fondé de notre argument ?

2. Promeut une meilleure compréhension de la relation interconnectée entre les causes et les effets de problèmes donnés. Les planificateurs sont forcés de distinguer chacun clairement, en se demandant : **pourquoi est-ce que ce problème existe ? quels en seront les effets potentiels ?** Le fait de comprendre les causes associées d'un problème ainsi que ses impacts permet aux associations de concevoir des stratégies de plaidoyer plus efficaces.

3. Utile pour aider les organisations à identifier si davantage de recherches sont nécessaires. Les points d'interrogation inclus dans l'illustration ci-dessus montrent que les planificateurs pensent qu'il peut y avoir plus de causes sous-jacentes qui doivent être identifiées. De la même manière, l'exemple montre que certaines des conséquences les plus importantes, et non toutes, ont été identifiées. Pour que les associations arrivent à un consensus au sein du groupe de leurs

membres, ainsi que pour persuader d'autres, elles doivent fournir une analyse aussi complète que possible. Dans ce cas, il se peut que l'association souhaite effectuer davantage de consultations avec d'autres acteurs et investir davantage dans la recherche afin de fournir plus de preuves factuelles.

Encadré 6. Etude de cas : AMFIU

Contribution au débat

L'Association d'institutions de microfinance d'Ouganda (AMFIU) a été fondée en 1996 et a actuellement 116 membres inscrits. Depuis sa formation, la concentration de l'association a été de créer une « voix commune pour le secteur et de faire le plaidoyer pour un environnement politique favorable ». Ce rôle de plaidoyer est effectué de concert avec les institutions qui forment le Forum de Microfinance, y compris la Banque centrale de l'Ouganda, des bailleurs de fonds, des praticiens, entre autres.

Compte tenu des défis de réglementation du tiers inférieur des institutions de microfinance, le gouvernement ougandais a récemment qu'elles soient réglementées par deux lois séparées : l'une pour les coopératives d'épargne et de crédit et l'autre pour les IMF de tiers 4 n'acceptant pas les dépôts. Afin de promouvoir un cadre réglementaire sain, AMFIU s'est fait chef de file pour l'analyse des problèmes et a publié un rapport contenant les résultats d'un passage en revue des écrits spécialisés, d'un sondage d'experts et des expériences de cinq autres pays africains. L'association a également demandé l'opinion d'institutions financières internationales. L'enquête a contribué de manière importante aux discussions sur la législation proposée au parlement ougandais.

Site Web d'AMFIU, <http://www.amfiu.org.ug/>

Encadré 7. Etude de cas : Centre de microfinance (MFC)

Analyse diagnostique

Le Centre de microfinance (MFC) est un centre de ressources qui dessert un réseau de plus de 100 IMF en Europe de l'Est et centrale et dans les Etats nouvellement indépendants. Le Centre a soutenu de nombreux diagnostics de l'environnement juridique et réglementaire dans des pays de la région. Dans tout pays donné, une étude diagnostique commence par des contacts avec des praticiens de microfinance afin d'évaluer les questions juridiques et réglementaires qui sont d'une importance primaire à leurs yeux. Cette étape initiale permet également au MFC de se familiariser avec l'environnement d'exploitation des IMF locales. Des experts qui effectueront les recherches dans le pays sont ensuite identifiés. Les recherches portent sur (i) la législation et réglementation pertinentes en vigueur, (ii) l'interprétation de cette législation et de cette réglementation par les praticiens, les représentants du secteur public, les bailleurs de fonds et les autres acteurs, (iii) la réforme législative et réglementaire déjà prévue ou en cours et (iv) les opinions des acteurs sur ce qui est nécessaire pour permettre le développement d'un secteur de microfinance pérenne. Sur la base de ces recherches, un résumé et une analyse de l'environnement juridique et réglementaire actuel sont compilés, de pair avec des recommandations ciblées pour la réforme.

Site Web du Centre de microfinance, <http://www.mfc.org.pl/>

Identification et analyse des problèmes : points clés

- Impliquer les institutions membres de manière active dans le processus d'analyse des problèmes.
- Consulter un large éventail d'acteurs.
- Faire la distinction entre les causes et les effets des problèmes.
- Ne pas se reposer sur des suppositions ou des généralisations, utiliser des faits et être précis
- Compléter l'analyse avec des études de qualité

Chapitre 5. Etablissement de priorités et d'objectifs

Etablissement de priorités

Que cherchons-nous à accomplir ? La réponse à cette question est la deuxième étape la plus importante pour un plan de plaidoyer. L'environnement politique peut être excessivement complexe. Les membres réalisent vite qu'il existe un nombre illimité de problèmes qui exigent leur attention. Ce ne sont pas tous les problèmes qui trouveront leur place à l'ordre du jour de l'association. De ce fait, les associations doivent établir des priorités afin de déterminer quelles sont les questions qui sont les plus importantes stratégiquement parlant aux yeux de leurs membres.

Afin de faciliter la prise de décisions, les planificateurs doivent définir un ensemble normalisé de critères qui peuvent être appliqués à différentes options liées aux politiques. La matrice ci-dessous comprend des exemples de considérations clés.⁶ Tout comme à chaque étape du processus de planification, les associations doivent identifier où elles manquent d'informations. Le fait de poser la question « *quoi d'autre avons-nous besoin de savoir ?* » permet d'attirer l'attention sur des domaines supplémentaires pour la recherche et les consultations.

Tableau 2. Critères pour l'identification des priorités politiques

Critères	Option 1	Option 2	Option 3
Probabilité de réussite			
Consensus des membres			
Risques et avantages potentiels			
Réponse aux besoins de la majorité			
Perspective du secteur à long terme			
Alliances potentielles			

1. Probabilité de réussite

Parmi les réformes politiques potentielles qui sont importantes, lesquelles ont la plus grande possibilité de réussite ?

Si l'association est nouvelle dans le domaine du plaidoyer politique, le fait de commencer par une réforme potentielle susceptible de réussir peut être important. Une manière d'identifier une telle réforme est d'évaluer les degrés de soutien politique, ainsi que la capacité du gouvernement à mettre en œuvre la réforme dans un avenir proche. Les victoires précoces peuvent donner davantage de confiance et aider à préparer l'association à s'attaquer à des questions plus ambitieuses et complexes à l'avenir.

2. Consensus des membres

Existe-t-il un consensus entre les membres sur le fait que cette réforme est essentielle par rapport à la mission de l'association, aux priorités de programmes et aux valeurs de base ?

En tant qu'organisations axées sur les membres, les associations sont obligées d'incorporer les besoins et des exigences des membres dans toute décision relative aux programmes. Le fait de prendre le temps d'écouter, de discuter et de sensi-

6. Adapté sur la base du document de la Fondation W.K. Kellogg, 2008, "Effective Advocacy at All Levels of Government," Kellogg Foundation, Battle Creek, Michigan, <http://www.wkkf.org/advocacyhandbook/index.html> (décembre 2009)

biliser les membres quant aux plans est la meilleure manière obtenir leur soutien. Bien qu'un accord unanime puisse ne pas être réaliste, les activités de plaidoyer politique ne doivent en rien contredire ou saper les priorités organisationnelles qui existent.

3. Risques et avantages potentiels

Est-ce que l'impact potentiel de l'option de réforme politique a été bien étudié ?

Un examen complet de la faisabilité de toute option politique doit inclure une considération des risques et des avantages potentiels. L'enthousiasme vis-à-vis d'une réforme politique donnée ne doit pas aveugler les associations et leurs membres quant à la possibilité de conséquences non-souhaitées. La correction ou la réduction de ces impacts peuvent s'avérer être ultérieurement impossibles. La recherche, l'analyse et la consultation d'experts divers et variés sont les meilleurs moyens d'assurer que les conséquences soient prises en compte de manière adéquate au préalable.

4. Réponse aux besoins de la majorité

Existe-t-il un potentiel d'impact positif sur la majorité des institutions membres ?

Des groupes de membres de grande taille et divers peuvent être une source de force. Toutefois, la réforme politique aura rarement un impact sur tous les membres de la même manière. Les ressources disponibles pour le plaidoyer étant limitées, les préoccupations d'un groupe de membres minoritaire peuvent ne pas être une justification suffisante pour une campagne de plaidoyer donnée. D'autre part, si une réforme proposée est susceptible de répondre aux besoins d'un grand nombre de membres, elle peut mériter davantage l'investissement d'une association en temps et ressources.

5. Perspectives pour le secteur à long terme

Existe-t-il un juste équilibre entre les intérêts à court terme des membres et les besoins à long terme du secteur ?

Les leaders des associations doivent trouver le juste équilibre. En tant que représentants du secteur, ils doivent fréquemment se poser en médiateur entre les exigences des membres à court terme et la croissance à long terme et le développement du secteur. Cette perspective est utile pour obtenir une certaine crédibilité en tant que défenseurs, particulièrement auprès des acteurs externes. Toutefois, cela exige un leadership fort et un degré de maturité organisationnelle. Par exemple, certains membres peuvent soutenir des exigences de reporting moins strictes alors que les leaders de l'association peuvent mieux comprendre les avantages de davantage de transparence. La sensibilisation continue des membres peut permettre d'assurer que tous les membres envisagent un objectif partagé comme priorité pour le développement à long terme du secteur.

6. Alliances potentielles

Existe-t-il des possibilités de travail avec des alliances ?

En fonction du niveau d'expérience d'une association, la possibilité de travailler dans le cadre d'alliances avec d'autres organisations peut être très importante. Les coalitions d'institutions qui partagent une vision et qui sont dotées de compétences complémentaires peuvent être plus efficaces pour avoir une influence auprès des décideurs politiques au gouvernement que les organisations seules. Les décideurs politiques sont souvent plus réceptifs aux propositions soumises par des alliances qui représentent un plus grand nombre.

Objectifs politiques

Une fois qu'une association est en mesure d'identifier ses priorités pour le secteur, elle doit formuler un ou plusieurs objectifs liés aux politiques. Cet objectif doit avoir une relation claire et logique avec le problème défini et doit être articulé de manière à être facilement compris par les personnes au sein de l'organisation tout comme à l'extérieur.

Some associations make the mistake of relying on general descriptions of intent. These types of generalities fail to form convincing arguments and are insufficient to garner the type of support needed for policy change. Likewise, policy goals should not be a long list of objections or demands. Rather, they should focus on concrete solutions.

La formation d'objectifs de plaidoyer politique ressemble aux processus utilisés pour d'autres sortes de plans. De nombreuses associations utilisent les critères SMART afin d'assurer cohérence et clarté : Specific (précis), Measurable (mesurable), Achievable (atteignable), Realistic (réaliste) et Time Bound (dans des délais précis). Les exemples ci-dessous d'objectifs de plaidoyer politiques proviennent de deux associations de microfinance différentes.

Encadré 8. Comparaison des objectifs du plaidoyer politique des IMF

Association A

Influencer l'élaboration de politiques publiques et des cadres juridiques qui profitent au secteur de la microfinance dans la région et le renforce.

Association B

Assurer l'adoption et la mise en application d'un cadre juridique fédéral sur les coopératives de crédit contenant des dispositions de base sur la réglementation et l'autoréglementation des coopératives de crédit et les principes d'établissement d'un système à plusieurs tiers pour les coopératives de crédit avant décembre 2009.^a

N.B. : ^a Exemple tiré du Centre de microfinance russe.

L'objectif développé par l'association A va un peu au-delà d'une description générale. D'autre part, l'objectif formé par l'association B correspond aux critères SMART. Il offre une direction claire à l'association. Il est facilement mesurable, atteignable, réaliste et s'inscrit dans des délais précis. Une autre distinction importante est le lien entre l'objectif du plaidoyer et le processus d'élaboration de politiques. L'objectif de l'association B fait directement référence à l'adoption et à la mise en application d'une proposition de loi précise, le cadre juridique fédéral sur les coopératives. Quel que soit le type d'activités de plaidoyer qu'une association choisit à terme, il est important qu'elle articule la solution liée aux politiques qu'elle recherche. Dans un environnement dynamique et en constant changement, ces objectifs doivent être régulièrement examinés et mis à jour.

Le tableau 3 donne une description des objectifs potentiels liés aux politiques relatifs aux différentes étapes du processus politique, ainsi qu'une liste des rôles potentiels de l'association à chacune des étapes.

Encadré 9. Etude de cas : Centre de microfinance russe (RMC)

Etablissement d'objectifs politiques

Le Centre de microfinance russe (RMC) a été fondé en juillet 2002. Il sert de centre de ressources pour le secteur de la microfinance du pays et de forum national pour les interactions entre le gouvernement, le public et les investisseurs. Le RMC effectue le plaidoyer pour un environnement juridique propice à la microfinance, offre des formations et des services d'expert-conseil professionnels aux institutions de microfinance et fait la promotion de normes de microfinance nationales. Le RMC est un des membres fondateurs du Partenariat national pour les acteurs du marché de la microfinance (NAMIR). La publication du RMC soutient les efforts de plaidoyer du RMC auprès du gouvernement et aide un groupe divers d'acteurs à arriver à un consensus. En juillet 2009, le parlement russe a adopté une loi fédérale sur les coopératives, une des principales concentrations des travaux politiques du RMC.

Site Web de RMC, <http://www.rmcenter.ru/en/>

Priorités et objectifs du plaidoyer : points clés

- Définir les priorités à l'aide d'ensemble clair de critères.
- Eviter la création d'une longue liste d'exigences, se concentrer sur une ou deux questions prioritaires.
- Formuler des objectifs précis et mesurables.
- Assurer un lien clair et logique entre la définition du problème et les objectifs liés aux politiques

Tableau 3. Objectifs du plaidoyer et processus politique⁷

Étape du processus politique	Objectifs liés aux politiques	Rôle potentiel pour les associations de microfinance
Établissement des objectifs	<p>Une action qui ne figure pas actuellement dans les priorités d'action pour le gouvernement. L'objectif d'une campagne de plaidoyer est de convaincre les décideurs politiques que la question exige en fait leur attention.</p> <p><i>Exemple : l'incorporation des objectifs de microfinance dans les plans de développement du gouvernement.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche et distribution de preuves qui améliorent la crédibilité de l'argument. • Renforcement des liens entre les chercheurs et les décideurs politiques. • Activités d'éducation et de sensibilisation.
Développement de politiques	<p>Création de nouvelles propositions politiques ou de directives politiques. La question peut exiger une nouvelle approche politique. L'objectif de la campagne de plaidoyer est d'articuler cette approche sous une forme qui soit prête pour que les décideurs politiques puissent la passer en revue. Cela peut impliquer la formulation d'une nouvelle proposition politique et de nouvelles directives politiques.</p> <p><i>Exemple : le développement d'une définition juridiquement reconnue des produits et services de microfinance.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recueil de preuves représentatives de haute qualité et rôle de « banque de ressources ». • Canalisation de ressources et d'expertise internationales dans le processus de prise de décisions. • Participation et/ou facilitation de groupes de travail pour la rédaction de propositions politiques
Adoption de politiques	<p>Une proposition de politique a été rédigée mais pas encore adoptée. L'objectif de la campagne de plaidoyer est d'assurer l'adoption réussie d'une proposition en cours d'accord législatif, de loi et/ou de stratégie nationale de microfinance.</p> <p><i>Exemple : mise en application d'une législation visant la création d'un nouvel organe de supervision pour les institutions financières non-bancaires.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lobbying auprès des preneurs de décisions • Utilisation des médias pour augmenter la sensation d'urgence.
Mise en application des politiques	<p>Une politique est en vigueur mais mal appliquée. L'objectif de la campagne de plaidoyer est de corriger ce qui ne va pas. Cette campagne peut également offrir la possibilité d'adoption de nouvelles réglementations ou politiques.</p> <p><i>Exemple : développement de directives formelles pour la mise en œuvre l'autoréglementation des coopératives de crédit.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consultation avec les acteurs. • Recueil de données. • Documentation des points faibles et/ou des impacts d'une politique ratée. • Lien entre les décideurs politiques et les utilisateurs finaux.
Obstacle aux politiques	<p>L'objectif de la campagne de plaidoyer est l'opposition réussie à une proposition politique que l'association ne soutient pas. Tout comme la mise en œuvre des politiques, ceci peut présenter la possibilité de promouvoir et d'adopter des réglementations ou politiques alternatives.</p> <p><i>Exemple : obstacle réussi à la législation sur le pardon de la dette.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Campagnes médiatiques. • Recherche et documentation des impacts de la proposition. • Lobbying auprès de preneurs de décisions. • Etablissement et extension de coalitions.
Suivi et évaluation des politiques	<p>Cette étape du processus politique effectue le suivi d'une politique pour assurer qu'elle soit mise en œuvre de manière adéquate et aux fins prévues. Dans certains cas, la politique peut déjà être mise en œuvre mais d'une manière qui fait que son impact est soit remis en cause soit sapé. L'objectif de la campagne de plaidoyer est de mettre en place des systèmes de suivi efficaces.</p> <p><i>Exemple : les banques effectuent un reporting exact sur les prêts mandatés par le gouvernement au secteur par le biais d'un système de reporting révisé.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien de l'établissement de systèmes de suivi adéquats. • Fourniture de preuves et de retour d'information de bonne qualité et représentatifs.
Entretien politique	<p>Prévention des coupes ou autres changements négatifs d'une politique en vigueur. Une bonne politique est attaquée, que ce soit pour des raisons budgétaires, idéologiques ou programmatiques. L'objectif de la campagne de plaidoyer est de protéger la politique.</p> <p><i>Exemple : assurer que le budget annuel du gouvernement prévoit suffisamment de fonds pour les programmes de développement des microentreprises.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etablissement de relations avec les décideurs politiques. • Lobbying auprès des preneurs de décisions. • Utilisation des médias pour la médiatisation des avantages de la politique.

7. Adapté sur la base du document de Continuous Progress Strategic Services, n.d., « Advocacy Progress Planner », Global Interdependence Initiative, Aspen Institute, Washington, DC. http://planning.continuousprogress.org/impacts_goals (décembre 2009) Et Emily Perkin et Julius Court, 2005, « Networks and Public Policy Processes in International Development: A Literature Review », Working Paper No. 225, Overseas Development Institute, Londres, Royaume-Uni, <http://www.odi.org.uk/resources/download/138.pdf> (décembre 2009).

Chapitre 6. Cartographie du paysage politique

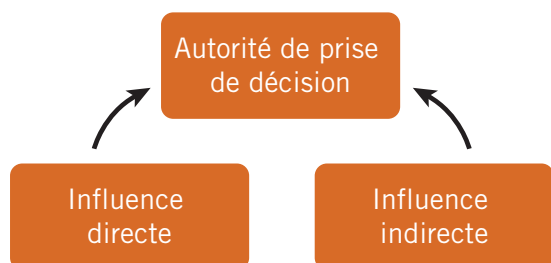
Processus politique

Comment est-ce que les décisions relatives aux politiques sont prises ? Un élément essentiel du succès dans tout effort de plaidoyer est une compréhension complète des possibilités qui existent pour l'influence du processus politique. Les responsables du plaidoyer doit se familiariser avec le processus de décisions politiques relatif à la question particulière qui les intéresse. De nombreuses associations ont une compréhension limitée de ces processus, particulièrement si elles sont nouvelles dans le domaine du plaidoyer. Par conséquent, elles ne parviennent pas à s'impliquer d'une manière efficace.

La formulation des politiques varie d'un pays à l'autre. Toutefois, quel que soit le système politique d'un pays, les efforts de plaidoyer sont susceptibles de cibler les branches du gouvernement tels que la branche exécutive, le corps législatif et/ou le parlement, la branche judiciaire, les ministères et les représentants locaux. Les associations doivent identifier les possibilités d'influence sur le processus politique, que ce soit au niveau national, où les discussions sont centrées sur les questions politiques au sens large ou au niveau opérationnel, où des directives précises relatives à l'allocation de ressources et aux services sont formulées.⁸

Pour être en mesure d'identifier les possibilités, une association doit tout d'abord comprendre les règles et procédures formelles que son gouvernement utilise pour la prise de décisions politiques. Elle doit en particulier identifier la ou les entités du gouvernement qui ont l'autorité d'approuver, rejeter et/ou modifier une politique, une loi ou un programme donnés. Deuxièmement, il est nécessaire d'identifier le processus par le biais duquel ces décisions sont prises. En d'autres

Figure 5. Influence sur les décisions politique



termes, quel est le processus de préparation de l'analyse, de compilation et de soumission de recommandations qui ont une influence directe sur ces décisions ? Souvent, ces tâches relèvent de la responsabilité de différentes agences gouvernementales, tels que les comités ou commissions spécialisés. Dernièrement, il est important que l'association reconnaisse l'importance d'acteurs qui peuvent ne pas disposer de l'autorité formelle mais néanmoins exercent une influence sur le processus de prise de décision. Ces acteurs peuvent être d'autres entités législatives, de réglementation ou des organisations non-gouvernementales (ONG).

Le tableau 4 montre le processus de prise de décisions pour la législation lié à la formulation et à l'adoption d'une définition juridique du microcrédit au Mexique, une initiative soutenue par l'association de microfinance mexicaine, ProDesarrollo. Elle identifie les entités qui ont l'autorité de prendre des décisions, ainsi que celles qui ont une influence directe et indirecte sur le processus politique.

8. Tiré de USAID, 1999, « Networks for Policy Change. »

Tableau 4. Processus de prise de décision pour l'adoption d'une définition du microcrédit au Mexique

PROPOSITION DE LOI POUR UNE DEFINITION JURIDIQUE DU MICROCREDIT PRODUCTIF – PROCESSUS LEGISLATIF		
	Congrès	→ Sénateurs
PRENEURS DE DECISIONS CLES	<i>La Chambre d'origine qui détient la compétence de prendre des décisions sur les questions fiscales (exemption de la TVA pour le microcrédit productif)</i>	<i>Chambre pour la deuxième étape, pour le passage en revue et la prise d'une décision</i>
	Commission finances : rend une décision de premier degré	Commission finances : passe en revue et rend une décision de premier degré
	Commission des études législatives : rend une décision de premier degré	Commission des études législatives : passe en revue et rend une décision de premier degré
INFLUENCE DIRECTE	Commission pour le soutien de la solidarité coopérative et économique : consultée au cours du processus de prise de décision	PRI, PAN et partis parlementaires : un consensus avec les différents partis parlementaires est essentiel afin d'arriver à un vote majoritaire à la chambre rendant une décision.
	Commission sur l'économie : consultée au cours du processus de prise de décision	
	Ministre des finances et du crédit public : l'autorité clé pour la prise de décisions, chargé de l'exécution des réformes comprenant un aspect fiscal	
	Commission banques et titres : consultée pour la prise de décisions, entité chargée de la réglementation des entités financières, est également chargée de la formalisation des contrats du microcrédit productif	
	Banque du Mexique : consultée pour la prise de décision dans la mesure où, dans l'avant-projet de loi, sa propre formule du calcul du microcrédit productif est défendue, elle devra en effectuer la réglementation une fois la loi adoptée	
INFLUENCE INDIRECTE	Membres du Congrès de partis parlementaires différents : ont offert leur soutien dans des cas précédents : <i>Comisión de Género</i> et <i>Apoyo a Grupos Vulnerables</i> , entre autres. Influence des membres du Congrès de leur parti qui font partie des commissions qui prennent les décisions	
	Amis du secteur : mutuelles de crédit, coopératives, institutions réglementées et non-réglementées. Elles sont toutes membres de ce qu'on appelle le secteur financier du peuple.	
	AMFE (Association mexicaine de finances spécialisées) : le réseau SOFOMES, fort d'une importante présence et influence dans le secteur, sans aucun doute un allié clé pour l'arrivée à un consensus et la création d'alliances pour le plaidoyer et le lobbying pour la proposition de loi. Il s'agit d'une organisation avec ses propres activités de LOBBYING.	
	Banques de développement : entités qui financent et certifient l'efficacité et l'impact des institutions de microfinance dans le cadre de leurs travaux d'inclusion financière.	
	Ministre de l'économie : un acteur du pouvoir exécutif qui accorde beaucoup de reconnaissance au réseau ProDesarrollo et à ses membres.	

Contexte politique

La compréhension du paysage politique comprend la prise de conscience du contexte politique. L'impact des élections, le remplacement d'un ministre important ou les négociations entre les partis politiques sont des exemples de questions contextuelles qui peuvent avoir un impact sur les efforts de plaidoyer. Parfois, les propositions ne seront tout simplement pas envisagées, non à cause de leur qualité, mais parce que le moment n'est pas opportun au niveau politique.

De la même manière, outre les processus de prise de décisions formelles, les associations ont aussi besoin de se familiariser avec les mécanismes informels de prise de décisions qui existent dans presque tous les contextes politiques. Bien que

ces mécanismes se trouvent généralement aux marges des processus plus formels, ce type d'échanges a souvent davantage de conséquences. Par exemple, les discussions qui ont lieu dans l'entrée ou les couloirs des bâtiments publics peuvent avoir un impact plus important sur le résultat final que les délibérations formelles. Les associations doivent être conscientes du moment et de l'endroit où les opportunités se présentent et faire usage d'une stratégie pour leur engagement politique.

Les processus et les contextes politiques varieront d'une campagne de plaidoyer à l'autre. Les questions ci-dessous sont utiles pour l'évaluation d'une situation donnée et permettent de fournir à l'association davantage d'informations pour sa stratégie d'engagement politique.

- Comment est-ce que les idées sont générées pour de nouvelles politiques ou des politiques révisées ?
- Comment est-ce que la question proposée est introduite dans le processus de prise de décisions ?
- Quel est le processus de discussion, de débat et, le cas échéant, de modification d'une proposition ?
- Quels représentants du gouvernement sont impliqués dans le processus de prise de décisions ?
- Quels représentants du gouvernement ont une influence directe sur le processus de prise de décisions ? Quels représentants du gouvernement ont une influence indirecte ?
- Comment est-ce qu'une proposition est approuvée ou rejetée ?
- Si elle est approuvée, quelles sont les étapes à suivre pour faire passer une proposition au niveau suivant de la prise de décisions ?
- Quand est-ce que ces processus ont lieu ?⁹

Encadré 10. Etude de cas : ProDesarrollo

Naviguer dans le processus politique avec succès

ProDesarrollo est une association de microfinance au Mexique qui représente plus de 92 organisations de microfinance qui desservent environ 3,4 millions de clients. L'association a récemment formé un comité au niveau du conseil dédié aux politiques publiques. Le comité dispose du soutien d'une personne à temps plein forte d'une expertise en plaidoyer politique. L'association a aussi récemment mis en œuvre une campagne de plaidoyer focalisée sur l'adoption d'une définition juridiquement reconnue du microcrédit. L'absence de cette définition des lois de réglementation mexicaine, au sens de ProDesarrollo, a généré une multitude d'obstacles pour les prestataires de services de microfinance du fait de l'application incohérente et souvent inadaptée de la législation financière en vigueur. Avec le soutien d'experts juridiques, ProDesarrollo a élaboré une proposition politique détaillée et a activement demandé le soutien des preneurs de décisions aussi bien au niveau législatif qu'au niveau exécutif. Il s'agit de la première proposition politique formelle qu'une association ait jamais élaborée. Le résultat direct des efforts de plaidoyer a été l'adoption par le Sénat mexicain en avril 2009 d'une loi pour la définition normalisée du microcrédit productif.

Site Web de ProDesarrollo, <http://www.prodesarrollo.org/>

Paysage politique : points clés

- Comprenez le processus de prise de décisions formel relatif à votre objectif politique particulier.
- Identifiez ce que vous savez. Abordez les besoins d'informations de manière opportune.
- Consultez les experts politiques sur les processus les plus adaptés et efficaces pour le changement.
- Soyez conscients des processus informels de prise de décisions et cherchez à y participer.

.....
9. Tiré du document de USAID, 1999, « Networks for Policy Change. »

Chapitre 7. Compréhension du public cible

Qui devons-nous convaincre ? Le défi le plus important pour une campagne de plaidoyer est certainement l'identification et la compréhension du public cible. Les politiques sont faites par des hommes, non des institutions. Par conséquent, les campagnes de plaidoyer doivent être ciblées sur les personnes. Les défenseurs à succès analysent de manière attentive leur public cible pour assurer que leurs efforts soient dirigés de la manière la plus efficace qui soit.

Il existe plusieurs méthodes d'analyse du public cible pour les campagnes de plaidoyer. Les étapes les plus essentielles de ce processus sont :

1. La distinction entre les publics cibles primaires et secondaires
2. L'identification d'alliés et d'opposants potentiels
3. La création de profils du public

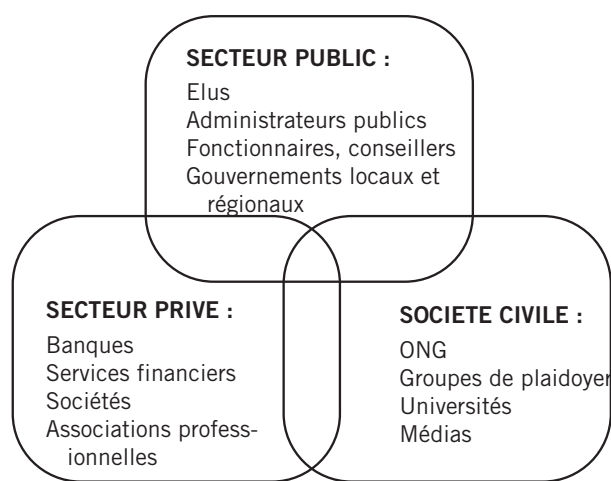
Publics primaires et secondaires

La première étape de l'identification et de la compréhension du public cible est de créer une distinction entre le public cible primaire de la campagne et le public secondaire. En d'autres termes, les planificateurs doivent répondre aux questions suivantes : **qui a l'autorité d'effectuer des modifications nécessaires ?** et **qui les influence ?** Le public primaire comprend les preneurs de décisions qui disposent de l'autorité d'avoir un impact sur l'objectif de plaidoyer politique de l'association. Il s'agit des personnes, par exemple, qui doivent approuver un changement politique. Les publics secondaires sont les personnes ou les groupes qui peuvent avoir une influence sur les preneurs de décisions. L'opinion et les actions du dernier groupe sont importantes pour arriver à l'objectif du plaidoyer, dans la mesure où elles ont un impact sur les opinions et les actions des preneurs de décisions.¹⁰

Les personnes qui constituent les publics primaires et secondaires d'une campagne peuvent se trouver dans toutes les sphères de la société. Parmi ceux qui se trouvent dans le secteur public, une association doit s'intéresser les élus ainsi que les administrateurs publics, les fonctionnaires, les conseillers gouvernementaux et les représentants des gouvernements locaux et régionaux. Les personnes qui se trouvent dans la société civile peuvent inclure des leaders d'ONG locales, de groupes de plaidoyer, d'universités, ainsi que d'organes de presse donnés qui peuvent avoir une importante influence. Dans le secteur privé, les planificateurs peuvent s'intéresser aux représentants des banques et d'autres fournisseurs de services financiers, des sociétés, des associations professionnelles, entre autres.

Le tableau 5 montre un exemple fictif de publics cibles pour une campagne de plaidoyer. L'association de microfinance prévoit de s'opposer à un impôt proposé sur le revenu des organisations non-gouvernementales (ONG) œuvrant dans le domaine de la microfinance. Dans ce cas, le réseau a identifié le Ministre des finances comme étant le preneur de décision le plus important pour la nouvelle loi fiscale. Le second preneur de décisions le plus important, selon le réseau, est le Ministre du commerce et de l'économie, suivi d'un représentant du Congrès. Le rôle de prise de décisions de chacun d'entre eux est inclus dans la de-

Figure 6. Sphères de la société



10. R.R. Sharma, 1997, « An Introduction to Advocacy: Training Guide », Support for Analysis and Research in Africa (SARA)/Academy for Educational Development (AED) Training Guide, AED, Washington, DC.

scription. Dans ce cas, le réseau a identifié le Ministre des finances comme étant le preneur de décision le plus important pour la nouvelle loi fiscale. Le second preneur de décisions le plus important, selon le réseau, est le Ministre du commerce et de l'économie, suivi d'un représentant du Congrès. Le rôle de prise de décisions de chacun d'entre eux est inclus dans la description.

Tableau 5. Exemple de publics primaires et secondaires

Objectif du plaidoyer : bloquer une proposition de loi sur l'imposition des revenus des ONG locales œuvrant dans le domaine de la microfinance	
Public primaire	Rôle de prise de décisions
1. Ministre des finances 2. Ministre du commerce et de l'économie	Approuve les nouvelles lois fiscales Rédige les propositions de lois fiscales
Public secondaire	Domaine d'influence
1. Conseiller auprès du ministère du commerce et de l'économie 2. Représentant au Congrès A 3. Représentant au Congrès A 4. Professeur d'université	Conseiller direct auprès du ministre du commerce Expert en législation fiscale Expert en législation fiscale Présente des études influentes au Congrès sur les travaux des ONG locales, a des liens avec le ministère des finances.

En fonction du niveau d'expérience d'une association, le développement d'une description complète des publics primaires et secondaires peut s'avérer être une tâche relativement simple ou peut exiger un temps considérable. Si l'association est nouvelle dans le domaine du plaidoyer, elle risque d'avoir besoin d'avoir accès à l'expertise d'un conseiller externe afin de comprendre de manière adéquate les questions de pouvoir et prise de décisions associées à une question politique donnée.

La définition du public secondaire peut s'avérer être le plus grand défi. Dans la mesure où la question de l'influence est bien moins tangible que le véritable pouvoir de prise de décisions, le fait de savoir qui les personnes influentes sont dans un débat politique donné est parfois difficile à jauger. Afin de procéder à ces évaluations, l'association doit mener ses propres recherches en s'entretenant avec divers acteurs, en rencontrant des organisations expérimentées en matière de plaidoyer, en assistant à des réunions ouvertes et en passant en revue des documents ou discours rédigés par les personnes clés.

Identification d'alliés et d'opposants potentiels

Une fois la description des publics primaires et secondaires faite, il est utile de commencer à identifier des alliés et opposants potentiels. Les planificateurs du plaidoyer au sein de l'association peuvent s'intéresser à deux variables pour chaque personne du public cible : 1) si la personne est d'accord avec la position politique de l'association et 2) l'intérêt pour la question politique donnée tel que le démontre sa volonté à soutenir ou à s'opposer de manière active à l'objectif du plaidoyer de l'association. Une matrice telle que celle qui est présentée à la figure 7 peut être un outil utile pour la présentation de cette analyse.¹¹

Chaque quadrant de la matrice à la figure 7 implique une stratégie différente pour l'engagement. Logiquement parlant, les alliances se forment plus facilement avec les personnes qui partagent la position de l'association sur le plaidoyer et souhaitent influencer le processus. Les défenseurs devront impliquer de manière active ces personnes et, dans la mesure du possible, les organisations qu'elles représentent directement dans la campagne de plaidoyer comme moyen d'élargir

11. Adapté sur la base du document de Overseas Development Institute (ODI), updated 2009, « Stakeholder Analysis », site Web d'ODI, ODI, Londres, Royaume-Uni, http://www.odi.org.uk/RAPID/Tools/Toolkits/Policy_Impact/Stakeholder_analysis.html (décembre 2009).

les alliances et la base de soutien. Certaines personnes, d'autre part, peuvent être d'accord avec la position de l'association mais peuvent ne pas être prêtes à soutenir la campagne de manière publique ou à jouer un rôle pour soutenir les efforts de l'association. Auquel cas, la stratégie doit être d'informer ces personnes de l'importance des objectifs de l'association et de tenter de les persuader de s'impliquer davantage.

Les opposants sont ceux qui considèrent la question comme étant importante mais soit qui ne sont pas d'accord avec la position politique soit qui définissent le problème d'une manière qui soutient une approche très différente. Que l'intérêt pour la question soit faible ou fort, les efforts de plaidoyer doivent être prêts à s'y attaquer. Bien souvent, il n'est pas réaliste de supposer qu'un opposant peut être converti. Toutefois, rien n'empêche les tentatives de réduire au minimum leur influence. Le meilleur conseil est d'être aussi informé que possible sur les questions particulières et la base de soutien de l'opposition et de devancer leurs efforts avec un message qui anticipe et réfute leurs arguments.¹²

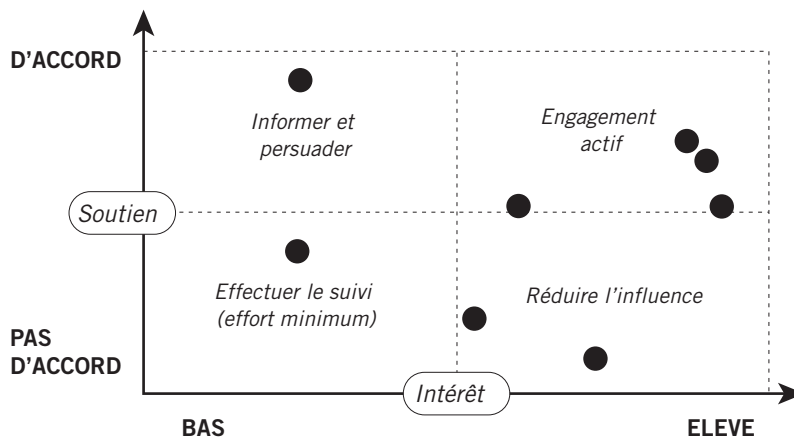
Il se peut qu'il y ait plusieurs personnes dont l'opinion est inconnue ou qui semblent être relativement neutres. Ces exemples se trouvent dans la matrice sur la ligne entre les quadrants « d'accord » et « pas d'accord ». Les défenseurs ne peuvent pas se permettre d'oublier ces parties apparemment neutres. Bien souvent, ils sont les meilleures cibles sur lesquelles investir du temps et de l'énergie. L'opinion publique peut exercer une pression puissante sur les preneurs de décisions pour qu'ils choisissent une position. Dans d'autres cas, l'association peut trouver des personnes qui paraissent neutres, mais qui en fait hésitent à s'exprimer en public.¹³ Il se peut qu'il y ait également des cas où une personne soit d'accord avec la position de l'association mais pense que la question a peu d'importance. L'association peut ensuite choisir de concentrer ses efforts pour convaincre la personne de l'importance générale de la question.

Profils des publics

La dernière étape de l'analyse du public cible est de créer des profils. Les profils doivent contenir des informations sur les connaissances et conviction de chaque personne sur des questions politiques données, les questions qui leur tiennent le plus à cœur dans le domaine des politiques publiques et une évaluation des avantages potentiels que le public pourrait tirer du soutien de l'objectif de plaidoyer de l'association. Ce type d'information sert de feuille de route pour l'action future et joue un rôle important pour aider le réseau à développer des messages efficaces et à sélectionner des canaux de communications adéquats.

Au cours de cette étape de planification, les associations sont susceptibles de se rendre compte qu'elles disposent d'informations incomplètes sur quelques-unes ou plusieurs des cibles clés. Auquel cas, la recherche et le développement de profils doivent être une priorité. Les profils des publics pour une campagne de plaidoyer doivent être mis à jour alors que davantage d'informations sur des personnes données sont acquises. Le tableau 6 est un exemple fictif de profil de

Figure 7. Matrice des alliés et opposants



12. USAID, 1999, « Networks for Policy Change ».

13. Idem

public élaboré par une association. Dans ce cas, l'objectif de la campagne de plaidoyer est de lever les restrictions imposées sur l'emprunt des ONG locales.¹⁴

Tableau 6. Exemple de profil de public

Objectif du plaidoyer : éliminer les restrictions juridiques sur l'emprunt pour les ONG locales qui œuvrent dans le domaine de la microfinance.			
Public primaire : membre du Congrès XXX, parlementaire doté d'un pouvoir de prise de décisions direct			
Soutien/Intérêt : considéré comme neutre ou indécis, peu d'intérêt pour la question.			
Connaissances sur la question	Convictions relatives à la question	Intérêts	Avantages potentiels pour la cible
Récemment élu, quelques connaissances sur les ONG qui œuvrent dans le domaine des prêts agricoles et qui ont accès à des prêts bancaires.	Pense que les programmes de prêts doivent être subventionnés pour assurer que les taux d'intérêt restent bas. Soutient les subventions de l'Etat aux prêteurs.	Développement rural.	L'accès accru aux financements peut étendre les services dans les zones rurales, la base de soutien principale du membre du Congrès XXX.

Public cible : points clés

- Effectuer une analyse du public cible pour une question politique donnée.
- Mettre à jour de manière continue à l'aide de nouvelles informations obtenues lors de réunions et/ou grâce aux recherches.
- Baser les stratégies d'engagement sur une analyse complète du public cible.

14. Adapté sur la base du document de USAID, 1999, « Networks for Policy Change ».

Chapitre 8. Elaboration d'une stratégie de communication

Elaboration d'un message

Qu'est-ce que le public cible a besoin d'entendre ? Au cœur d'une stratégie de communication efficace se trouve le message. L'élaboration du message peut sembler être une tâche simple à la surface. En réalité, toutefois, l'élaboration d'un message exige une réflexion sérieuse. Les études sur les organisations de la société civile et leur participation au processus politique ont identifié les approches de communication faibles comme étant une des contraintes les plus importantes du plaidoyer. Les décideurs politiques sont souvent frustrés par le manque de capacité de nombreuses associations à communiquer de manière constructive. Afin d'avoir davantage d'influence, les défenseurs doivent rendre leur argument accessible, compréhensible et opportun pour les discussions politiques.¹⁵

Un message est une déclaration concise et persuasive sur le ou les objectifs du plaidoyer qui saisit ce qu'une association veut accomplir, le pourquoi et le comment.¹⁶ Les messages doivent incorporer des faits clairs et des chiffres sans user des statistiques outre mesure. De la même manière, il est important de présenter les messages d'une manière qui permette au public de les comprendre en évitant le jargon et en présentant les informations d'une manière concise.

L'encadré 11 offre un exemple de message de plaidoyer qui a été dérivés de la campagne de plaidoyer d'une association de microfinance.

Encadré 11. Message de plaidoyer politique — Centre de microfinance russe (RMC)¹⁷

En 2008, près de la moitié de la population active russe ne jouissait pas d'un accès adéquat aux services financiers. L'expansion de l'accès de la population au financement pour arriver aux niveaux actuels de l'Europe de l'Est d'ici 2012 et, par la suite, aux niveaux de l'Europe de l'Ouest d'ici 2020 rentre dans le cadre du message du Président russe et est une priorité pour le développement socio-économique du pays. Toutefois, l'établissement d'un système financier inclusif exige des politiques gouvernementales cohérentes et adéquates qui :

- Permettront l'expansion et la diversification des réseaux des agences des banques, ainsi que la réduction du coût de l'expansion,
- Faciliteront le microcrédit par les banques (prêts à des ménages à faibles revenus, aux nouvelles entreprises et aux institutions de microfinance),
- Feront la promotion des institutions de microfinance non-bancaires,
- Encourageront les nouvelles technologies en rendant possible la fourniture de services financiers en dehors des agences des banques (banque sans agences),
- Permettront à un grand nombre de fournisseurs de services de microfinance non-bancaires de se transformer en institutions de crédit réglementées pour assurer la croissance continue de leur capacité fonctionnelle et de leurs volumes d'opérations,
- Amélioreront les connaissances financières du public et des entrepreneurs de PME.

Les priorités politiques sont les suivantes :

- Promotion d'un environnement propice aux flux de capitaux privés et de crédits bancaires vers la microfinance,
- Etablissement d'un système à plusieurs niveaux de coopératives de crédit et soutien de sa pérennité,
- Assurance de la protection des droits et des intérêts légitimes des membres et clients des coopératives de crédit,
- Promotion de l'établissement d'infrastructures de soutien pour la microfinance et assistance institutionnelle,
- Mise en œuvre de politiques réglementaires adéquates et complètes pour les services bancaires hors-agences.

15. Julius Court et collaborateurs, 2006, Policy Engagement: How Civil Society can be More Effective (ODI : Londres, Royaume-Uni), <http://www.odi.org.uk/resources/download/160.pdf>. (décembre 2009).

16. Sharma, 1997, « An Introduction to Advocacy ».

17. Centre de microfinance russe, 2009, « Greater Access to Retail Finance: Measures to Promote Microfinance in the Russian Federation, 2008–2012 », RMC, Moscou, Russie.

Personnalisation des messages

Une campagne de plaidoyer conçue autour d'un message principal assure la cohérence et augmente la susceptibilité de succès. Toutefois, il est souvent essentiel de personnaliser le message pour un public donné. Par exemple, un message donné au ministre des finances peut différer de celui qui est envoyé au gouverneur d'un département rural. La personnalisation des messages ne veut pas dire que les défenseurs doivent compromettre leurs arguments ou objectifs de base, elle veut plutôt dire qu'il faut essayer de voir une question sous une perspective différente et comprendre les attitudes, les convictions et les connaissances que les récipiendaires du message utilisent lors qu'ils prennent une décision. De la même manière, cela exige une compréhension du rôle des personnes dans le processus de prise de décisions et de leur niveau d'influence

Le modèle présenté à la figure 8 montre les considérations de base les plus simples pour la personnalisation d'un message pour un public cible donné.

Figure 8. Modèle de communication pour le plaidoyer¹⁸



Informier :

La première étape de fourniture d'informations est essentielle. Il est important, à cette étape, d'être très conscient du niveau de connaissances actuel du public sur le sujet et de fournir des informations faciles à comprendre et pertinentes. Les associations qui ont entrepris une analyse des problèmes complète et soutenue par une étude crédible disposent d'une bonne base à partir de laquelle elles peuvent élaborer et adapter leur message de plaidoyer. D'autre part, les chances de participation d'une association aux processus politiques peuvent être sapées si elles communiquent des informations incorrectes, soumettent des preuves douteuses ou de faible qualité ou ne parviennent pas à comprendre la langue de leur public cible.¹⁹

Persuader :

La deuxième étape du modèle de communication du plaidoyer est la persuasion. L'objectif de cette étape est d'obtenir un soutien pour la cause du secteur ou une question donnée. Il est particulièrement important d'évaluer le soutien et l'intérêt potentiels de la cible sur la question donnée. Les messages rédigés pour les alliés sont susceptibles d'être très différents de ceux destinés aux personnes qui ont exprimé leur opposition ou peuvent être indécis. La meilleure approche consiste à être aussi informé que possible des questions précises relatives au public et à utiliser des messages qui anticipent et réfutent leurs arguments.²⁰ Il est important de ne pas oublier que l'objectif de l'association est de persuader et non d'imposer. L'utilisation de preuves factuelles et la référence à de vraies institutions et/ou personnes sont souvent une tactique efficace.

Passer à l'action :

Le dernier élément du modèle de communication du plaidoyer est le passage à l'action. Les appels au soutien général produisent rarement des résultats. Au lieu de cela, un défenseur doit présenter une solution au problème en question et encourager le public cible à passer à l'action pour y arriver.²¹ L'action en question peut être un vote, le soutien formel

18. USAID, 1999, "Networks for Policy Change."

19. Court et collaborateurs, 2006, « Policy Engagement ».

20. USAID, 1999, « Networks for Policy Change ».

21. USAID, 1999, « Networks for Policy Change ».

d'une proposition, l'approbation de financements ou l'aide à l'établissement d'une communication avec un preneur de décision. Les appels à l'action doivent refléter une compréhension du rôle des personnes dans le processus de prise de décision et le niveau d'influence..

Formats du message et messagers

Un facteur important de la personnalisation des messages est la prise en compte des points d'accès. Comment est-ce qu'un membre du public cible reçoit ces informations ? Quelles sources trouvent-ils crédibles ? Quels types de communication ou d'implication les influencent ? Pour plaire à un grand public divers et varié, les associations doivent développer une expertise pour de nombreux canaux de communication. L'encadré 12 ci-dessous dresse la liste des formats de messages les plus communément utilisés.²²

Le niveau de réceptivité du public cible peut également être grandement influencé par qui délivre le message.

Comment est-ce qu'une association choisit un messenger ? Les associations doivent se reposer sur un messenger (personne ou institution) qui : (1) est connu et en qui le public cible a confiance et qui leur plaît, (2) peut faire montre de connaissances relatives à la question et de perspicacité, (3) est une source dont l'opinion est valable aux yeux du public cible, (4) est lié à un groupe touché par la question et (5) s'abstiendra de faire des commentaires politique sur des questions non-liées.

Certaines associations peuvent choisir de centraliser la responsabilité auprès de porte-paroles pour assurer la qualité et la cohérence du message. Ces personnes peuvent représenter un comité au niveau du conseil ou elles peuvent être des cadres supérieurs de l'association disposant de l'autorité désignée. Dans certains cas, il peut être utile pour les représentants d'une association de participer à des formations spécialisées pour développer des compétences de communication plus efficaces. Les facteurs tels que le langage corporel, le contact visuel, les expressions du visage et l'utilisation de gestes et d'anecdotes sont des compétences acquises qui ont le potentiel d'avoir un impact sur la capacité d'une personne à faire passer un message avec succès.

Le tableau 7 présente une matrice qui peut aider les associations à planifier le message.

Encadré 12. Formats des messages utilisés pour le plaidoyer

- Réunions formelles et informelles en personne
- Conversations informelles lors d'événements sociaux, religieux, politiques ou de travail
- Lettres : personnelles, organisationnelles ou de coalition
- Réunions de briefing
- Visites sur les sites des programmes
- Fiches de renseignements
- Documents de position politique
- Pamphlets ou brochures
- Graphiques or illustrations
- Présentations vidéo courtes
- Présentations informatiques
- Diaporama
- Articles ou publicité dans les journaux
- Commentaire ou couverture à la télévision ou à la radio

.....
22. Sharma, 1997, « An Introduction to Advocacy ».

Tableau 7. Planification du message relatif aux politiques²³

	Public 1	Audience 2
Contenu du message - Informations nécessaires - Points clés/éléments utilisés pour la persuasion - Action particulière souhaitée de la part du public		
Format		
Message(s)		
Heure et lieu de passage du message		

Stratégies médiatiques

Une des principales stratégies de plaidoyer consiste à attirer l'attention des décideurs politiques et acteurs influents sur une question particulière et à augmenter le niveau de discussion et de débat. L'utilisation des médias est une des manières d'arriver à cet objectif. L'exposition dans les journaux, à la radio ou à la télévision a le potentiel d'augmenter la sensibilisation du public sur les questions liées aux politiques et de générer une pression poussant le gouvernement à agir. Par conséquent, dans la plupart des cas, les médias peuvent être un public cible très important dans une campagne de plaidoyer.

Les associations doivent faire l'expérience de différentes stratégies médiatiques. Certaines s'avéreront plus utiles que d'autres, en fonction de la question faisant l'objet du plaidoyer, de la culture et du contexte médiatiques dans le pays ou la région donnés. Généralement, on compte quatre stratégies principales d'accès aux médias : (1) les communiqués de presse, (2) les événements publics, (3) les interviews et (4) les éditoriaux d'opinion publiés dans les journaux et d'autres formes de la presse écrite.

Les communiqués de presse sont généralement des résumés d'une ou deux pages des éléments d'informations importants que les organisations distribuent aux journaux et aux stations de télévision et de radio afin de médiatiser un événement ou une situation. L'objectif d'un communiqué de presse est d'assurer que la presse écrite ou la télévision et la radio médiatisent les informations pour un public plus large. Les représentants des médias ont l'habitude de recevoir des communiqués de presse et peuvent même en devenir dépendants pour rester informés des nouvelles émergentes dans le secteur de la microfinance. Un communiqué de presse efficace répond aux questions qui, quoi, où, quand, pourquoi et comment de manière concise et claire.²⁴

Les événements publics peuvent être un moyen d'attirer les médias. Bien qu'ils puissent exiger un investissement plus

Encadré 13. Composantes d'un communiqué de presse

QUI est le sujet ? Il peut s'agir d'une personne, d'un groupe, d'une communauté ou d'un événement.

QUE se passe-t-il ? Attirer l'attention du lecteur rapidement avec des mots simples et convaincant.

OU est-ce que ça se passe ? S'il s'agit d'un événement, où va-t-il se tenir ? S'il s'agit d'une question, où sont les personnes qui sont touchées par la question ?

QUAND est-ce que cela a lieu ? Pour un événement, la date et l'heure doivent être clairement données. Pour une question, le communiqué doit se concentrer sur la fréquence à laquelle le problème survient et depuis combien de temps il existe ?

POURQUOI est-ce que cela fait partie de l'actualité ? Prenez en compte la perspective du lecteur. Qu'est-ce qui serait important ou intéressant à leurs yeux ?

COMMENT est-ce que l'association est impliquée ? Quel est son rôle ? Comment est-ce que la campagne de plaidoyer de l'association a un impact sur la situation ?

23. Sharma, 1997, « An Introduction to Advocacy ».

24. Ibid.

important en temps et ressources, les événements augmentent grandement les chances d'obtention de couverture pour une question donnée. Les conférences de microfinance, les forums politiques, le lancement de nouvelles publications et les visites d'exposition sont autant d'exemples qui peuvent potentiellement attirer les médias. Dans l'idéal, une association doit planifier une *conférence de presse* ou des *briefings de presse* dans le cadre d'un événement afin de s'assurer que les journalistes reçoivent suffisamment d'attention et d'informations.

Les interviews sont des interactions face à face avec un journaliste qui donnent aux porte-paroles des associations la possibilité de communiquer des informations et de promouvoir les messages de plaidoyer. Les interviews peuvent toutefois présenter des risques si les personnes impliquées ne sont pas adéquatement préparées. Avant d'accepter de faire une interview, un porte-parole doit confirmer si la discussion est « on the record » ou « officielle », « off the record » ou « confidentiel » ou « on background » ou « en toile de fonds ». « On the record » signifie que les commentaires fait au journaliste sont attribuable au porte-parole en tant que représentant de l'association. « Off the record » signifie que les informations données par le porte-parole sont fournies uniquement pour améliorer la compréhension du journaliste et ne peut pas être utilisées de quelque manière directe que ce soit dans l'article. « On background » signifie que des citations peuvent être utilisées par le journaliste mais ne peuvent pas être attribuées de manière directe au porte-parole ou à l'association. L'encadré 14 fournit des astuces de base pour la préparation des interviews.

Dans de nombreux pays, il est traditionnel d'inclure un endroit pour les **éditoriaux d'opinion** dans les journaux et d'autres formes de la presse écrite. La plupart dispose de critères précis pour la soumission, telle que la longueur. En outre, il n'y a pas de garantie que les soumissions seront imprimées. Les éditoriaux d'opinion peuvent être rédigés par les associations pour contrecarrer l'opposition à une question particulière ou pour dissiper les convictions sur une question donnée qui portent atteinte au secteur de la microfinance. Lors de la rédaction d'un éditorial d'opinion, une association peut s'attaquer aux meilleurs arguments des opposants, puis les réfuter avec des preuves factuelles. Les associations peuvent envisager de rédiger un édito de concert avec un expert sur la question connu ou de le soumettre au nom de l'association et d'autres organisations importantes.²⁵

Encadré 14. Préparation d'une interview

Avant l'interview, demandez au porte-parole désigné pour l'association de répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure est-ce que le journaliste a déjà traité de la question ?
- Est-ce qu'il semble être biaisé ?
- Qui d'autre est-ce que le journaliste va interviewer ?
- Comment est-ce que le point de vue de l'association rentre dans l'article ?
- Quel type d'article est-ce que l'association s'attend à voir ressortir de l'interview ?
- Est-ce que le porte-parole peut fournir des informations contextuelles au journaliste à l'avance ?

Encadré 15. Compétences médiatiques de base : « ne pas s'écarter du message »²⁶

N'oubliez pas RRM : Réaction = Réponse + Message

- Ayez deux ou trois messages prioritaires à faire passer, quelles que soient les questions.
- Faites passer les messages au début de la réunion ou de l'interview.
- Plus le chargé du plaidoyer se répète, plus les chances sont élevées que les messages de l'association soient assimilés par le public.
- Les ponts suivants peuvent être utiles pour répéter de manière gracieuse le message :
 - « Permettez-moi de clarifier... »
 - « Encore, je mets l'accent sur le fait que... »
- N'hésitez pas à donner la même réponse deux fois si le journaliste vous pousse pour obtenir davantage d'informations

25. Paula Bennett, « Strategic Communications 101 », intervention lors du Sommet des réseaux asiatiques, organisé par Banking with the Poor Network, sponsorisé par Corporate Citizenship Citi Asia Pacific, Singapour, août 2009.

26. Ibid.

Une base de données médiatiques peut s'avérer être un outil très utile pour le développement de relations. Une base de données médiatiques est une liste organisée de contacts et d'activités dans les médias qui peut être accédée et mise à jour facilement. Outre les coordonnées, elle doit inclure les activités liées à la couverture des sujets du secteur de la microfinance et/ou les activités des associations, des informations sur les publics des médias, les intérêts importants d'organes de presse donnés et des registres de tout contact qu'une association a eu avec les médias. Afin de créer cette base de données, les associations doivent devenir des consommateurs médiatiques actifs. La lecture des journaux, des magazines, le fait de regarder les informations à la télévision et d'écouter la radio sont des moyens de recueil d'informations et d'évaluation de perspectives sur les différents organes de presse.

Tableau 8. Modèle pour une base de données médiatiques

Catégorie	Données
Nom de l'organe médiatique	
Propriétaires	
Intérêts représentés par l'organe	
Publics cibles	
Journalistes clés/ positions	
Coordonnées téléphonie/courrier électronique	
Contacts avec l'association	

Encadré 16. Etude de cas : ASOMIF

Utilisation des médias pour le plaidoyer politique.

L'Association des institutions de microfinance du Nicaragua (dont le sigle en espagnol est ASOMIF) a été fondée en 1998 et compte actuellement 19 membres, y compris des IMF et des coopératives de crédit. La crise économique récente a entraîné des problèmes de remboursement très répandus, une tendance qui a été encore plus exacerbée par la déclaration faite par le président du Nicaragua début 2009 sur le fait que les emprunteurs ne devaient pas rembourser leurs prêts, ce qui a mené un « Mouvement de non-remboursement ».

En réaction à cette situation, le conseil d'administration de l'ASOMIF a lancé une campagne médiatique pour médiatiser les opportunités offertes par le microcrédit, en termes d'augmentation des revenus et d'amélioration de la qualité de vie des familles, ainsi que l'importance du remboursement des prêts. La campagne médiatique s'est faite dans le cadre d'efforts politiques plus larges de l'ASOMIF pour la création d'un cadre juridique et réglementaire pour le secteur de la microfinance en soutenant l'adoption d'une « loi spéciale pour les institutions de microfinance ». La campagne a fait usage de la télévision, de la radio et des journaux pour cibler un public d'entrepreneurs, de femmes au foyer et de propriétaires d'entreprises. Le message était concis et concentré sur la microfinance comme alternative aux usuriers qui crée des emplois et responsabilise les femmes.

Le conseil de l'ASOMIF a également créé un Comité image afin d'effectuer le suivi continu de la manière dont le message est communiqué aux médias et de l'adapter, le cas échéant. Ce comité, de concert avec les comités locaux organisés par les IMF, concentrés sur l'organisation des clients des IMF et de la communication de l'importance du remboursement des prêts, a maintenu un message pointu et axé sur le public qui convient.

L'ASOMIF a créé un budget pour la campagne, dans la mesure où, au début, toute la couverture était payante. Avec ces efforts, toutefois, l'association a également pu obtenir des contacts médiatiques d'une valeur exceptionnelle qui couvrent désormais la microfinance dans son cycle d'actualité normal.

Site Web de l'ASOMIF, <http://www.asomif.org/>

Encadré 17. Etude de cas : Red Financiera Rural

Outils de communication

Red Financiera Rural (RFR) a été fondée en Equateur en juin 2000. Elle dispose actuellement de 40 membres qui desservent près de 700 000 clients de microfinance. Les membres comprennent des banques commerciales, des ONG et des coopératives financières. La RFR a effectué des progrès considérables dans l'établissement de sa crédibilité auprès du gouvernement de l'Equateur. Sa stratégie de maintien d'un dialogue ouvert et productif avec le gouvernement est soutenue par des outils de communication efficaces.

Bon nombre des réformes proposés par le gouvernement sont axées sur le concept de solidarité économique. Par conséquent, la RFR a récemment publié une brochure de 15 pages intitulée « Réflexions et propositions » qui tente de décrire les activités des fournisseurs de services de microfinance dans le contexte de solidarité économique. La brochure communique une compréhension claire des objectifs du gouvernement, tout en offrant des solutions concrètes pour le développement de la microfinance. Son organisation et sa mise en page concises sont des attributs utiles.

Site Web de la RFR, <http://www.rfr.org.ec/>

Stratégies de communication : points clés

- Utiliser des faits et des chiffres clairs, éviter l'utilisation de statistiques et de jargon à outrance.
- Utiliser un style précis, puissant et des verbes actifs.
- Présenter le message d'une manière qui puisse être comprise par le public cible.
- Anticiper les objections possibles de la part du public cible.
- Désigner un porte-parole pour l'association pour assurer la qualité et la cohérence du message.
- Faire passer un message cohérent par le biais d'une variété de canaux sur une longue période.
- Considérer les médias comme un public cible potentiel

Chapitre 9. Création d'un plan d'action

Objectifs à court terme

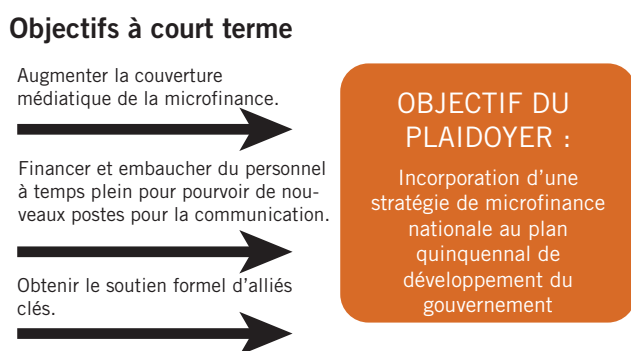
Qu'est-ce qui doit être fait ? Une campagne de plaidoyer ne peut pas être mise en œuvre avec succès sans un plan d'action détaillé. La planification des actions est le processus qui consiste à traduire les buts et les stratégies en objectifs à court terme, en identifiant les tactiques et activités particulières pour atteindre ces objectifs et en déterminant les calendriers et les responsabilités. La règle générale est de la plus grande précision possible tout en reconnaissant que les plans doivent avoir une certaine souplesse afin de pouvoir s'adapter à de nouvelles circonstances et opportunités.²⁷

La formulation d'objectifs à court terme constitue la base du plan d'action. Ces objectifs peuvent donner aux associations de microfinance des bases de référence intérimaires leur permettant de concentrer leurs efforts et de mesurer leur succès.

Très souvent, les objectifs à court terme sont liés au processus, c'est-à-dire qu'ils sont souvent des conditions préalables pour l'atteinte des buts politiques de l'association sur le long terme. Par exemple, ces objectifs peuvent être liés à des progrès au niveau de la capacité organisationnelle, du développement de relations stratégiques ou à l'augmentation de la visibilité et de la reconnaissance de l'organisation. Les associations peuvent incorporer un ou plusieurs objectifs à court terme dans le plan de plaidoyer.

Des exemples d'objectifs à court terme et d'activités connexes pour les campagnes de plaidoyer sont présentés à la figure 9.

Figure 9. Planification d'une campagne de plaidoyer



Suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation sont fondamentaux pour assurer que les organisations tirent des leçons de leur expérience et apportent des améliorations au fil du temps. Cependant, la mesure du degré de succès d'une campagne de plaidoyer donnée n'est pas toujours une tâche facile. Dans la plupart des cas, les objectifs du plaidoyer sont établis relativement à long terme et peuvent exiger un effort soutenu sur une période de plusieurs années. Ainsi, l'évaluation d'une campagne de plaidoyer basée sur un résultat unique est insuffisante. Il est d'une importance vitale que l'association de microfinance ait les moyens de suivre et évaluer ses efforts de plaidoyer de manière continue.

La base de tout bon système de suivi et évaluation est un plan d'action bien organisé. Le suivi continu de la mise en œuvre du plan assure que les activités soient exécutées dans les temps.

Le modèle présenté au tableau 10 à la page suivante donne le détail des composantes les plus essentielles d'un tel plan.

27. PACT, 2004, « Working with the Media: Advocacy Expert Series », Book 3, 2e édition, Advocacy and Policy Program, PACT Cambodge, Phnom Penh, Cambodge.

Tableau 9. Formation des objectifs à court terme pour une campagne de plaidoyer²⁸

Domaines potentiels	Exemples d'activités connexes
Capacités organisationnelles Renforcer la capacité de l'association à mener, gérer et mettre en œuvre de manière technique une stratégie de plaidoyer.	<ul style="list-style-type: none"> Recrutement de personnel spécialisé Développement de nouveaux systèmes pour la prise de décisions Obtention de financements pour les activités de plaidoyer Etablissement d'un comité au niveau du conseil Formation aux compétences relatives aux relations avec les médias pour les représentants de l'association
Partenariats et alliances Encourager des personnes ou groupes à coordonner leurs travaux avec l'association pour agir de concert.	<ul style="list-style-type: none"> Formation d'alliances avec d'autres associations ou groupes Harmonisation des messages avec les alliés clés Collaboration pour les études relatives aux politiques Organisation de forums collectifs pour le dialogue et débats
Nouveaux défenseurs Impliquer les personnes qui agissent pour soutenir une question ou une position	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation de l'implication des membres dans les activités relatives aux politiques Obtention de l'engagement des alliés clés Présentations et briefings avec le public cible Participation conjointe à des réunions et forums publics avec des alliés clés
Visibilité et/ou reconnaissance organisationnelles Positionner l'association comme source crédible sur une question donnée.	<ul style="list-style-type: none"> Contribution à des commissions ou des groupes de travail hautement estimé Recherche d'invitations pour des interventions lors d'événements publics sur les questions relatives aux politiques Publication et distribution de nouvelles études sur la question politique Soumission d'analyses, de rapports ou de documents de briefings aux décideurs politiques au sein du gouvernement
Couverture médiatique Augmenter la quantité et/ou la qualité de la couverture de la question politique générée dans la presse écrite, à la télévision et à la radio ou dans les médias électroniques.	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de nouvelles ressources ou de ressources supplémentaires Organisation de conférences de presse
Recadrage de la question Changer la manière dont la question est présentée, discutée ou perçue.	<ul style="list-style-type: none"> Incorporation de concepts clés dans les plans du gouvernement Promotion de l'utilisation de messages clés dans la couverture médiatique
Volonté politique Obtenir la volonté des décideurs politiques d'agir pour soutenir une question ou une proposition politique par le biais de déclarations publiques ou d'aval formel.	<ul style="list-style-type: none"> Etablissement de relations avec les décideurs politiques Organisation de visites d'exposition pour les décideurs politiques Développement de déclarations politiques/propositions politiques Témoignage public lors d'audition politique ou de forums

Tableau 10. Composantes essentielles d'un plan d'action pour le plaidoyer

Objectif politique :			
Objectif à court terme 1			
Activité	Responsable	Calendrier/Date	Résultat escompté
Activité	Responsable	Calendrier/Date	Résultat escompté
Activité	Responsable	Calendrier/Date	Résultat escompté
Activité	Responsable	Calendrier/Date	Résultat escompté
Objectif à court terme 2			
Activité	Responsable	Calendrier/Date	Résultat escompté
Activité	Responsable	Calendrier/Date	Résultat escompté

28. Adapté sur Continuous Progress Strategic Services, n.d., «Advocacy Progress Planner.»

Outre le suivi de la mise en œuvre du plan d'action, il peut également être utile pour une association de planifier des autoévaluations régulières de l'efficacité des efforts de plaidoyer. Ce type d'évaluation est important pour l'apprentissage de l'organisation et les améliorations stratégiques. Par exemple, une association peut choisir de planifier un passage en revue de sa stratégie de plaidoyer à la fin de l'année ou à la fin d'un cycle de prise de décisions, telle que la fin d'une session parlementaire.²⁹

Les questions suivantes peuvent être utiles pour l'autoévaluation :

Buts/objectifs : est-ce que notre objectif politique est pertinent ? Qu'est-ce qui a changé dans l'environnement externe et qui peut exiger une révision de notre objectif politique ? Avons-nous atteint nos objectifs à court terme ? Est-ce qu'ils ont produit le type de résultats auxquels nous nous attendions ? Avons-nous besoin de réviser nos objectifs ou d'en former de nouveaux ?

Informations : avons-nous été efficaces au niveau de l'utilisation des informations et des études pour soutenir notre objectif politique ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Quelles informations sont considérées comme étant les plus crédibles et influentes ? Avons-nous besoin de compléter ces informations avec davantage d'études ou d'analyses ? Est-ce que la nature du problème a changé ?

Communications : faisons-nous passer le message de manière efficace ? Est-ce que le message atteint le public cible ? Quels formats ont bien fonctionné ? Comment est-ce que ces formats peuvent être modifiés ou améliorés ?

Relations : avons-nous remis à jour les informations sur notre public cible à l'aide des nouvelles informations que nous avons obtenues ? Quelles sont les relations les plus importantes que nous avons formées à ce jour ? Quelles relations restent problématiques ? Que pouvons-nous faire pour renforcer les alliances ?

Capacité organisationnelle : Est-ce que les membres, la direction et le personnel se sentent encouragés par les progrès effectués dans les efforts de plaidoyer ? Est-ce que l'engagement a été durable ou amélioré ? Est-ce que suffisamment de ressources financières et humaines ont été obtenue pour le soutien des efforts politiques ? Comment est-ce que les ressources ont été utilisées ?

.....
29. Adapté sur la base du document de Continuous Progress Strategic Services, n.d., « Advocacy Progress Planner ».

Encadré 18. Etude de cas : REDCAMIF

Atelier de planification du plaidoyer

Le Réseau de microfinance d'Amérique centrale (REDCAMIF) a été fondé en 1999. REDCAMIF est un réseau de réseaux qui comprend six associations nationales de microfinance du Panama, du Guatemala, de l'Honduras, du Costa Rica, du Salvador et du Nicaragua. Les IMF associées à ses réseaux nationaux fournissent des services à près de 900 000 clients de microfinance. Le plaidoyer politique s'est concentré sur le réseau régional depuis sa création. Son rôle principal est de soutenir les travaux de ses membres par le biais de l'apprentissage par les pairs, d'étude dans le secteur et de la promotion du secteur de la microfinance aux niveaux régional et international. En avril 2009, REDCAMIF a organisé un atelier sur le plaidoyer pour aider ses membres à créer des plans de plaidoyer. Des représentants de deux réseaux d'Amérique du Sud, RADIM et RFR ont assisté à la réunion. Des facilitateurs du Réseau SEEP et de ProDesarrollo Mexique ont mené la formation en utilisant le « modèle de planification du plaidoyer en 6 étapes ». Les participants ont partagé les leçons tirées d'expérience passées dans le domaine du plaidoyer et ont discuté des défis actuels. A la suite de l'atelier, les associations ont élaboré des plans de plaidoyer détaillés au niveau institutionnel. Le retour d'information quant à la mise en œuvre de ces plans sera partagé lors de prochains échanges entre les pairs..

Pour avoir accès à des exemples de plans de plaidoyer, veuillez consulter l'outil Plaidoyer politique : une trousse à outils pour les associations de microfinance en ligne sur <http://www.networks.seepnetwork.org/resources/>.

Plan d'action pour le plaidoyer : points clés

- Formuler des objectifs à court terme mesurables.
- Articuler les résultats escomptés des activités prévues et la mise en œuvre de tactiques précises.
- Développer les systèmes de suivi qui sont pratiques et simples à utiliser.
- Assurer la suite logique et adéquate des événements lors de la création de calendriers.
- Effectuer le suivi de l'exécution du plan d'action de manière continue et effectuer les ajustements nécessaires
- Prévoir des autoévaluations régulières des efforts politiques

Annexes

Outils de planification

Veillez consulter l'outil en ligne Plaidoyer politique : une trousse à outils pour les associations de microfinance à l'adresse suivante <http://www.networks.seepnetwork.org/resources/> pour accéder au manuel des étapes de planification du plaidoyer.

Exemples de plans

Veillez consulter l'outil en ligne Plaidoyer politique : une trousse à outils pour les associations de microfinance à l'adresse suivante <http://www.networks.seepnetwork.org/resources/> pour accéder à des exemples de plans de plaidoyer.

Bibliographie choisie

- Bennett, Paula. « Strategic Communications 101 ». Intervention au Sommet des réseaux asiatiques, sponsorisé par Corporate Citizenship Citi Asia Pacific, Singapour, août 2009.
- Bond. 2005. « Monitoring and Evaluating Advocacy ». Bond Guidance Notes Series 6. Bond, Londres, Royaume-Uni. http://www.innonet.org/client_docs/File/advocacy/bond_monitoring.htm. Accédé en décembre 2009.
- Cohen, David, Rosa de la Vega et Gabrielle Watson. 2001. *Advocacy for Social Justice: A Global Action and Reflection Guide*. Sterling, Virginia: Kumarian Press.
- Continuous Progress Strategic Services. n.d. « Advocacy Progress Planner ». Global Interdependence Initiative, Aspen Institute, Washington, DC. http://planning.continuousprogress.org/impacts_goals. Accédé en décembre 2009.
- Court, Julius, Enrique Mendizabal, David Osborne et John Young. 2006. *Policy Engagement: How Civil Society can be More Effective*. ODI : Londres, Royaume-Uni. <http://www.odi.org.uk/resources/download/160.pdf>. Accédé en décembre 2009.
- CLPI (Center for Lobbying in the Public Interest). n.d. « CLPI Road Map for Engagement in Legislative Advocacy ». CPLI, Washington, DC. <http://www.clpi.org/images/pdf/c8-Road%20Map%20for%20Engagement%20in%20LegAdvcy.pdf>. Accédé en décembre 2009.
- W.K. Kellogg Foundation. 2008. « Effective Advocacy at All Levels of Government ». Kellogg Foundation, Battle Creek, Michigan. <http://www.wkkf.org/advocacyhandbook/index.html>. Accédé en décembre 2009.
- Overseas Development Institute (ODI). n.d. « Problem Tree Analysis. » ODI, London, UK. http://www.odi.org.uk/RAPID/Tools/Toolkits/Communication/Problem_tree.html. Accédé en décembre 2009.
- . 2009 (updated). « Stakeholder Analysis ». ODI, Londres, Royaume-Uni. http://www.odi.org.uk/RAPID/Tools/Toolkits/Policy_Impact/Stakeholder_analysis.html. Accédé en décembre 2009.
- PACT. 2004. « Working with the Media: Advocacy Expert Series ». Book 3, 2e édition. Advocacy and Policy Program, PACT Cambodge, Phnom Penh, Cambodge.
- Perkin, Emily, and Julius Court. 2005. « Networks and Public Policy Processes in International Development: A Literature Review. » Working Paper No. 225, Overseas Development Institute, London, UK. <http://www.odi.org.uk/resources/download/138.pdf>. Accédé en décembre 2009.
- RMC (Centre de microfinance russe). 2009 « Greater Access to Retail Finance: Measures to Promote Microfinance in the Russian Federation, 2008–2012 ». RMC, Moscou, Russie.
- Schultz, Jim. n.d. « Strategy Development: Key Questions for Developing an Advocacy Strategy ». Democracy Center, San Francisco, Californie. <http://democracyctr.org/advocacy/strategy.htm>. Accédé en décembre 2009.
- Sharma, R.R. 1997 « An Introduction to Advocacy: Training Guide ». Support for Analysis and Research in Africa (SARA)/ Academy for Educational Development (AED) Training Guide. AED, Washington, DC.
- USAID. 1999. « Networks for Policy Change: An Advocacy Training Manual ». The Policy Project, USAID, Washington, DC

À propos de SEEP

Le Réseau SEEP est un réseau international de praticiens dans le domaine du développement de microentreprises. Ces plus de 80 membres institutionnels sont actifs dans 180 pays et touchent plus de 35 millions de microentrepreneurs et leurs familles. La mission de SEEP est de mettre en contact ces praticiens dans un environnement mondial propice à l'apprentissage de manière à ce qu'ils puissent réduire la pauvreté par le biais du pouvoir d'entreprise. Depuis 25 ans, SEEP s'est allié à des praticiens du monde entier pour discuter des défis et des approches innovantes au développement de microentreprises. En tant qu'organisation poussée par ses membres, les membres représentent la force motrice de nos objectifs alors que SEEP fournit une plateforme neutre pour le partage des expériences et pour de nouvelles pratiques d'apprentissage innovantes. Le réseau SEEP aide à renforcer les efforts internationaux collectifs des membres pour améliorer la vie des plus vulnérables de ce monde. .



The SEEP Network
1875 Connecticut Avenue, NW, Suite 414
Washington, DC USA 20009-5721
Phone: 1 202 534 1400
Fax: 1 202 534 1433
Email: info@seepnetwork.org
Website: www.seepnetwork.org